

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KREATIVITAS
(STUDI KASUS GURU-GURU SMU KOLESE
LOYOLA SEMARANG DAN SMU NEGERI 1
SEMARANG)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

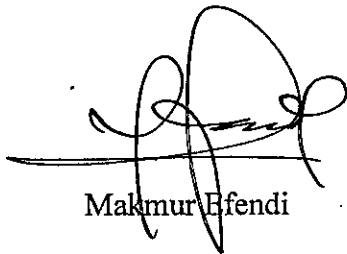
**Oleh :
Makmur Efendi
NIM C4A099076**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**



Sertifikasi

Saya, *Makmur Efendi*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya



Makmur Efendi

24 Juni 2002

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KREATIVITAS
(STUDI KASUS GURU-GURU SMU KOLESE LOYOLA
SEMARANG DAN SMU NEGERI 1 SEMARANG)

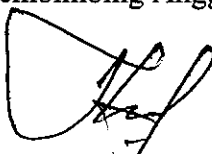
yang disusun oleh Makmur Efendi, NIM C4A099076
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 28 Juni 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Prof. Drs. Soehardjo

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang Juli 2002
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRAC

This research is intended to analyze the factors that affect the teachers' creativity in their daily duty. It is because teachers have a significant role in the teaching-learning process in the education system, especially in Indonesia. It is hoped that by understanding the factors affecting the creativity, the organization – especially school – can be assisted to yield an optimum education.

The analytical technique used in this research is linear regression with five variables; those are creativity support, autonomy/freedom, sufficient resources, pressure, and organizational impediment as the independent variables. Then, these five variables are the predictor toward the dependent variable, creativity. Considering the insufficiency available, the research objects were taken from two education institutions with different characteristics those are public and private education institutions. It is hoped that by the two objects are sufficient to give the description in the education organization in Indonesia – the education activity is held by either public or private.

The population of this research is teachers from SMU Negeri I Semarang and SMU Kolose Loyola Semarang. The population consists of 86 teachers from SMU Negeri I Semarang and 39 teachers from SMU Kolose Loyola Semarang. The demanded data was collected by survey method, meaning all the population members are the source whose data is obtained. However, from SMU Negeri I Semarang the return data was 69 and 17 questioners were not returned. Meanwhile, from SMU Kolose Loyola Semarang the return data was 37 with 1 broken questioner and 1 questioner was not returned. Therefore, the sum of the collected and analyzed data was 106.

The result of the research suggests that for the public school (SMU Negeri I Semarang) creativity support, sufficient resources, and pressure variables affect significantly toward the creativity. Meanwhile, for the private school (SMU Kolose Loyola Semarang) it shows that sufficient resources, pressure, and organizational impediments variables are significant enough toward creativity.

Next, the model variant test done for those two education institutions suggests that both shows a significant difference or on other word there is a significant difference between model for SMU Negeri I Semarang and SMU Kolose Loyola Semarang.

It can be concluded that of five independent variables as predictor not all of them are significantly predict the dependent variable, that is creativity. With the same model for the two different research objects show a significant different.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kreativitas guru dalam keseharian melaksanakan tugasnya. Hal ini mengingat keberhasilan proses belajar mengajar dalam sistem pendidikan khususnya di Indonesia peran guru sangat dominan. Diharapkan dengan memahami faktor-faktor pengaruh kreativitas maka akan membantu organisasi sekolah khususnya untuk mencapai output pendidikan yang maksimal.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda dengan lima variabel yaitu : dorongan kreativitas, kebebasan/otonomi, sumber-sumber yang cukup, tekanan dan hambatan organisasional sebagai variabel independen. Selanjutnya kelima variabel ini merupakan prediktor terhadap variabel dependen kreativitas. Dengan keterbatasan yang ada obyek penelitian diambil dari dua lembaga pendidikan dengan karakteristik yang berbeda yaitu lembaga pendidikan negeri dan lembaga pendidikan swasta. Diharapkan dengan dua obyek penelitian tersebut cukup memberikan gambaran yang ada dalam organisasi kependidikan di Indonesia, yaitu bahwa kegiatan pendidikan dilakukan baik oleh negara maupun swasta.

Populasi penelitian ini adalah guru dari SMU Negeri I Semarang dan SMU Kolese Loyola. Jumlah populasi penelitian terdiri dari 86 guru SMU Negeri I Semarang dan 39 guru di SMU Kolese Loyola Semarang. Data yang dibutuhkan dikumpulkan dengan metode sensus, artinya seluruh anggota populasi merupakan sumber yang diambil datanya. Namun demikian ternyata dari SMU Negeri I Semarang data yang terkumpul kembali sebanyak 69 dan 17 kuesioner tidak kembali sedangkan dari SMU Kolese Loyola data yang kembali sebanyak 37 dengan 1 kuesioner rusak dan 1 kuesioner tidak kembali. Dengan demikian total data yang terkumpul dan diolah sebanyak 106 buah.

Hasil penelitian yang dilakukan memberikan simpulan bahwa untuk sekolah negeri (SMU Negeri 1 Semarang) dorongan kreativitas, sumber-sumber yang cukup dan variabel tekanan berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas. Sedangkan untuk sekolah swasta (SMU Kolese Loyola) menunjukkan bahwa variabel sumber-sumber yang cukup, tekanan dan hambatan organisasi cukup signifikan berpengaruh terhadap kreativitas.

Selanjutnya uji beda model yang dilakukan untuk dua lembaga pendidikan tersebut menghasilkan simpulan bahwa keduanya menunjukkan perbedaan yang signifikan atau dengan kata lain terdapat perbedaan yang signifikan antara model untuk SMU Negeri 1 Semarang dan SMU Kolese Loyola Semarang.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa dari kelima variabel independen sebagai prediktor tidak seluruhnya signifikan dapat memprediksi variabel dependen yaitu kreativitas. Dengan model yang sama untuk dua obyek penelitian yang berbeda tersebut menunjukkan perbedaan yang signifikan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini. Sebagai suatu proses untuk perbaikan diri, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan.

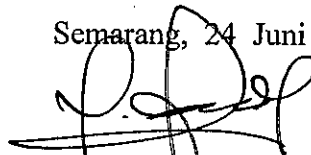
Penyusunan tesis ini melibatkan banyak pihak serta bantuan, oleh karena pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Prof. Drs. Soehardjo, selaku pembimbing utama atas segala perhatian, motivasi dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
3. Drs. Fuad Mas'ud, MIR, selaku pembimbing anggota atas segala petunjuk, arahan serta dukungannya selama penyusunan tesis ini.
4. Kepala SMU Negeri 1 Semarang beserta beliau para guru yang memberikan izin serta dukungan berupa data yang penulis perlukan untuk penyelesaian tesis ini.
5. Kepala SMU Kolese Loyola Semarang beserta beliau para guru yang memberikan izin serta dukungan berupa data yang penulis perlukan untuk penyelesaian tesis ini pula.
6. Rekan-rekan Angkatan XI yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, terima kasih atas dukungannya.

7. Khusus untuk istri dan anak-anakku atas segala do'a, dukungan dan pengorbanannya serta keluarga besar di Semarang dan Kudus dengan perhatian dan dorongan beliau-beliau maka tesis ini akhirnya dapat terselesaikan.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam proses penulisan tesis maupun studi yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis berharap semoga Tuhan YME memberikan imbalan dan balasan yang setimpal dan semoga tesis ini bermanfaat.

Semarang, 24 Juni 2002



Makmur Efendi
C4A099076

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
BAB II TELAAH PUSTAKA	6
2.1 Kreativitas	6
2.2 Tahapan Implementasi Kreativitas	12
2.3 Kreativitas dan Inovasi	16
2.4 Proses dan Ciri-ciri Inovasi	19
2.5 Pendorong/Perangsang Inovasi	27
2.6 Kreativitas dan Proses Berpikir Kreatif	28
2.7 Kreativitas dan Lingkungan Kerja	45
2.8 Penelitian Terdahulu	55
2.9 Kerangka Pikir dan Hipotesis	59
2.10 Definisi Operasional	63
BAB III METODE PENELITIAN	66
3.1 Jenis dan Sumber Data	66
3.2 Populasi dan Sampel	67
3.3 Metode Pengumpulan Data	67
3.4 Alat Ukur	68

	3.5 Teknik Analisis	68
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	78
	4.1 Gambaran Umum	78
	4.2 Pengujian Statistik	83
BAB V	SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	101
	5.1 Simpulan	101
	5.2 Implikasi	110
	5.3 Keterbatasan Penelitian	117
	5.4 Agenda Penelitian Yang Akan Datang	117
	DAFTAR REFERENSI	118
	Daftar Riwayat Hidup	121
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	

Daftar Tabel

Tabel 4.1	Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
Tabel 4.2	Identitas Responden Berdasarkan Umur	78
Tabel 4.3	Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	80
Tabel 4.4	Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja	81
Tabel 4.5	Identitas Responden Berdasarkan Golongan/Pangkat	82
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas	84
Tabel 4.7	Kriteria Reliabilitas Alpha	86
Tabel 4.8	Uji Reliabilitas	86
Tabel 4.9	Nilai Uji Durbin Watson	89
Tabel 4.10	Model Regresi Berganda SMU Negeri I Semarang	91
Tabel 4.11	Model Regresi Berganda SMU Kolese Loyola Semarang	94
Tabel 4.12	Uji Beda Regresi SMU Negeri I Semarang & SMU Kolese Loyola Semarang	97

Daftar Lampiran

- Lampiran 1 Hasil Pengolahan Data Regresi SMU Negeri I Semarang
- Lampiran 2 Hasil Pengolahan Data Regresi SMU Kolese Loyola Semarang ...
- Lampiran 3 Hasil Pengolahan Data Regresi SMU Negeri I Semarang dan SMU
Kolese Loyola Semarang
- Lampiran 4 Hasil Pengolahan Uji Validitas
- Lampiran 5 Hasil Pengolahan Uji Reliabilitas
- Lampiran 6 Data Primer

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Dalam masa kini di mana terlihat adanya persaingan yang ketat, kelangkaan sumber-sumber daya, biaya tenaga kerja dan peralatan yang meningkat, maka segala sesuatu atau tindakan yang menyebabkan operasi-operasi yang lebih efisien serta efektif akan menyebabkan makin meningkatnya kemampuan sesuatu organisasi untuk bertahan dan mencapai keberhasilan.

Organisasi-organisasi pada umumnya harus memperbarui diri mereka sendiri, dalam rangka upaya mereka bertahan. Hal tersebut dilakukan oleh mereka dengan jalan terus-menerus menyesuaikan sasaran-sasaran mereka dan memperbaiki cara-cara dengan apa mereka mencapai sasaran-sasaran tersebut. Tanpa adanya pembaruan, sesuatu organisasi tidak akan bertahan (Winardi, 1991 : 1).

Kreativitas telah berkembang menjadi sebuah bagian penting dari kehidupan organisasi. Hal ini didukung oleh Winardi (1994) yang menyebutkan bahwa: kreativitas juga memungkinkan organisasi yang bersangkutan untuk mengantisipasi perubahan, hal tersebut menjadi makin penting sewaktu teknologi-teknologi baru, produk-produk baru, dan metode-metode kerja baru menyebabkan hal-hal yang lama menjadi usang.

Kreativitas sebagai penciptaan ide-ide baru dan bermanfaat disetiap lingkup, dimana inovasi sebagai implementasi ide-ide kreatif yang sukses dalam

organisasi, jadi kreativitas oleh seseorang atau kelompok adalah titik awal inovasi (Stein, 1974 ; Woodman, Sawyer dan Griffin, 1993).

Selanjutnya Amabile, (1997) menjelaskan bahwa pengaruh faktor-faktor lingkungan kerja terhadap kreativitas dengan menggunakan teori model komponensial kreativitas organisasi dan inovasi dan mendasarkan penelitiannya dengan menggunakan parameter KEYS, yaitu skala pendorong kreativitas meliputi dorongan kreativitas (dorongan organisasi, dorongan supervisi, dorongan kelompok kerja), sumber-sumber yang cukup, tekanan kerja yang menantang, kebebasan, sedangkan skala rintangan atau halangan kreativitas meliputi gangguan/halangan organisasi.

Lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi jasa dalam rangka menghasilkan output pendidikan juga dituntut untuk membangun kreativitas. Kreativitas pada lembaga pendidikan khususnya anggota organisasinya yaitu guru sangat menentukan hasil output tersebut.

Para guru diharapkan memiliki pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan serta sikap yang tepat terhadap pembaharuan dan sekaligus merupakan penyebar ide pembaharuan yang efektif. (Sardiman, 2000:134). Kreativitas merupakan hal penting dan harus diperhatikan dalam organisasi, terutama oleh para guru. Lebih lanjut, Sardiman (2000) menegaskan bahwa meningkatkan kualitas pendidikan merupakan tantangan bagi para guru, dimana kreativitas guru mutlak diperlukan.

Dengan kata lain seorang guru harus kreatif dan memiliki kreativitas tanpa memandang dari organisasi (sekolah) mana berasal. Dalam penelitian ini sebagai obyek penelitian adalah guru-guru di SMU Negeri I Semarang yang dianggap

mewakili sekolah negeri dan guru-guru di SMU Kolese Loyola Semarang yang dianggap mewakili sekolah swasta.

Tanpa memandang rendah sekolah-sekolah lain, SMU Negeri I Semarang dipilih sebagai obyek penelitian karena SMU tersebut memiliki perjalanan sejarah cukup tua di Semarang sehingga dianggap memiliki pengalaman atas perubahan-perubahan kepemimpinan dan lingkungan kerjanya. SMU Negeri I Semarang sebagai model yang memadai untuk penelitian ini. Prestasi yang mendukung dipilihnya SMU Negeri I Semarang ini antara lain keberhasilan dalam even kurikuler seperti lomba mata pelajaran Bahasa Inggris, Elektronika maupun even non kurikuler seperti drumband, vocal group dan lain-lain.

Seperti halnya dengan SMU Kolese Loyola Semarang, terpilih mewakili SMU swasta dikarenakan alasan-alasan seperti halnya yang dialami oleh SMU Negeri I Semarang, seperti lamanya perjalanan sejarah yang telah dialami SMU Kolese Loyola ini, serta perubahan diri dan lingkungan yang silih berganti. Faktor pendukung lain yang cukup beralasan atas dipilihnya SMU Kolese Loyola ini adalah prestasi akademik tiga tahun terakhir yang menduduki tingkat teratas perolehan NEM di Jawa Tengah yaitu pada tahun 1999, 2000 dan 2001.

1.2 Perumusan Masalah

Hal-hal yang mempengaruhi tingkat kreativitas guru di antaranya adalah skala pendorong kreativitas meliputi dorongan kreativitas (dorongan organisasi, dorongan supervisi, dorongan kelompok kerja), sumber-sumber yang cukup,

tekanan kerja yang menantang, kebebasan. Sedangkan skala rintangan/halangan kreativitas meliputi halangan organisasional.

Berdasarkan uraian di atas, untuk mengetahui tingkat pengaruh faktor-faktor lingkungan kerja terhadap kreativitas pada guru-guru (studi kasus pada guru-guru SMTA Kolese Loyola dan SMTA Negeri I Semarang), maka perlu diadakan penelitian terhadap persepsi para guru atas hal tersebut di atas. Sehingga permasalahan yang ada dan berkaitan dengan kreativitas para guru yang akan diteliti meliputi:

1. Bagaimanakah pengaruh faktor-faktor lingkungan kerja (dorongan kreativitas, otonomi/kebebasan, sumber-sumber yang cukup, tekanan, hambatan-hambatan organisasi) terhadap kreativitas guru-guru SMU Negeri I Semarang.
2. Bagaimanakah pengaruh faktor-faktor lingkungan kerja (dorongan kreativitas, otonomi/kebebasan, sumber-sumber yang cukup, tekanan, hambatan-hambatan organisasi) terhadap kreativitas guru-guru SMU Kolese Loyola Semarang.
3. Apakah ada perbedaan pengaruh faktor-faktor lingkungan kerja (dorongan kreativitas, otonomi/kebebasan, sumber-sumber yang cukup, tekanan, hambatan-hambatan organisasi) terhadap kreativitas guru-guru yang ada di SMU Negeri I Semarang dengan guru-guru di SMU Kolese Loyola Semarang.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor lingkungan kerja (dorongan kreativitas, otonomi/kebebasan, sumber-sumber yang cukup, tekanan, hambatan-hambatan organisasi) terhadap kreativitas SMU Negeri I Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor lingkungan kerja (dorongan kreativitas, otonomi/kebebasan, sumber-sumber yang cukup, tekanan, hambatan-hambatan organisasi) terhadap kreativitas pada guru SMU Loyola Semarang.
3. Untuk menganalisis perbedaan pengaruh faktor-faktor lingkungan kerja (dorongan kreativitas, otonomi/kebebasan, sumber-sumber yang cukup, tekanan, hambatan-hambatan organisasi) terhadap kreativitas guru-guru yang ada di SMU Negeri I Semarang dengan guru-guru SMU Loyola Semarang.

Manfaat dari hasil penelitian adalah ;

1. Sebagai bahan informasi/masukan bagi para guru SMU Loyola dan SMU Negeri I Semarang khususnya dan organisasi sekolah yang bersangkutan pada umumnya dalam mengelola sumber daya manusia dengan segala kebijakan sehingga mutu pelayanan dan kegiatan proses belajar mengajar berjalan dengan baik (KPBM).
2. Untuk memberikan bobot yang lebih baik pada tingkat kreativitas guru dalam mengelola kegiatan proses belajar mengajar (KPBM).
3. Sebagai bahan referensi bagi penelitian lebih lanjut dalam bidang yang sama.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Kreativitas

Kreativitas tidak terbatas pada segelintir manusia tertentu seperti seniman, komponis dan jenius sains, dan lain-lain. Kreativitas adalah salah satu bagian mendasar dari usaha untuk memanusia. Kita semua pada dasarnya kreatif dan menciptakan pendekatan-pendekatan baru menuju berbagai masalah. Kreativitas melibatkan kita dalam penemuan konstan cara-cara yang baru dan lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal. Kreativitas bukanlah sesuatu yang hidup dalam individu-individu, melainkan sesuatu yang dinilai atas dasar manifestasi luar dari ide-ide yang mereka hasilkan atau proses-proses yang mereka ketengahkan. Kreativitas adalah suatu konsep yang sangat subyektif, kreativitas adalah salah satu unsur kuat dari pengalaman hidup individual dan menjadi tanah subur bagi banyak akar kemajuan dan perjuangan manusia.

Clark Moustakis (1967, dalam Munandar, 1999) mengatakan bahwa : kreativitas adalah pengalaman mengekspresikan dan mengaktualisasikan identitas individu dalam bentuk terpadu dalam hubungan dengan diri sendiri, dengan alam, dan dengan orang lain. Sementara Rogers (1962, dalam Munandar, 1999) menekankan bahwa kreativitas adalah kecenderungan untuk mengaktualisasi diri, mewujudkan potensi, dorongan untuk berkembang dan menjadi matang, kecenderungan untuk mengekspresikan dan mengaktifkan semua kemampuan organisme. Hal lain yang berkenaan dengan kreativitas, diungkapkan oleh Rhodes (1961 dalam Isaken, 1987 dalam Munandar, 1999) menyebutkan

definisi tentang kreativitas sebagai “Four P’s of Creativity : Person, Process, Press, Product”. Kebanyakan definisi kreativitas berfokus pada salah satu dari empat P ini atau kombinasinya. Keempat P ini saling berkaitan : pribadi yang kreatif melibatkan diri dalam proses kreatif, dan dengan dukungan/press dari lingkungan, menghasilkan produk kreatif.

Ungkapan yang sama, juga dijelaskan oleh Torrance (1988, dalam Munandar, 1999) bahwa ia memilih definisi proses tentang kreativitas, menjelaskan hubungan antara keempat P tersebut sebagai berikut : dengan berfokus pada proses kreatif, dapat ditanyakan jenis pribadi yang bagaimanakah akan berhasil dalam proses tersebut, macam lingkungan yang bagaimanakah akan memudahkan proses kreatif, dan produk yang bagaimanakah yang dihasilkan dari proses kreatif.

Berkaitan dengan beberapa definisi tentang kreativitas berdasarkan empat P, disebutkan bahwa:

1. Definisi Pribadi (Person)

Menurut Hulbeck (1945), dalam Munandar (1999) “tindakan kreatif adalah pengerahan keseluruhan kepribadian dalam interaksinya dengan lingkungan yang unik”.

Definisi (teori) yang lebih baru tentang kreativitas diberikan dalam “tiga sisi kreatifitas” oleh Sternberg (1988), dalam Munandar, 1999 yaitu : kreativitas merupakan titik pertemuan yang khas antara tiga atribut psikologis : inteligensi, gaya kognitif, dan kepribadian/motivasi. Bersama-sama ketiga segi dari alam pikiran ini membantu memahami apa yang melatar belakangi individu yang

kreatif. Selanjutnya Sternberg dalam Munandar menjelaskan unsur-unsur dari ketiga atribut psikologis, sebagai berikut : *Pertama*, intelegensi meliputi kemampuan verbal, pemikiran lancar, pengetahuan, perencanaan, perumusan masalah, penyusunan strategi, representasional, ketrampilan pengambilan keputusan, dan keseimbangan serta integrasi intelektual secara umum. *Kedua*, gaya konitif atau intelektual dari pribadi yang kreatif menunjukkan kelonggaran dari keterikatan pada konvensi menciptakan aturan sendiri, melakukan hal-hal dengan caranya sendiri, menyukai masalah yang tidak terlalu terstruktur, senang menulis, merancang, lebih tertarik pada jabatan yang kreatif seperti pengarang, saintis, artis, atau arsitek. *Ketiga*, dimensi kepribadian/motivasi meliputi ciri-ciri seperti fleksibilitas, toleransi terhadap keawartian, dorongan untuk berprestasi dan mendapat pengakuan, keuletan dalam menghadapi rintangan, dan pengambilan resiko yang moderat.

2. Definisi Proses (Process)

Definisi proses yang terkenal adalah definisi Torrance (1988) tentang kreativitas yang pada dasarnya menyerupai langkah-langkah dalam metode ilmiah, yaitu : 1) mengenali kesulitan, problem, kesenjangan informasi, elemen yang hilang, sesuatu yang diminta; 2) membuat perkiraan dan hipotesis tentang kekurangan-kekurangan tersebut ; 3) mengevaluasi dan menguji perkiraan-perkiraan dan hipotesis-hipotesis tersebut; 4) jika dimungkinkan merevisi dan menguji ulang hipotesis dan perkiraan tersebut; dan akhirnya 5) mengemukakan hasil.

3. Definisi Produk (Product)

Definisi yang berfokus pada produk kreatif menekankan orisinalitas, seperti definisi dari Barron (1969), dalam Munandar 1999 yang menyatakan bahwa kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan/menciptakan sesuatu yang baru. Begitu pula menurut Haefele (1962), dalam Munandar 1999 kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru yang mempunyai makna sosial. Definisi Haefele ini menunjukkan bahwa tidak keseluruhan produk itu harus baru. Tetapi kombinasinya, unsur-unsurnya bisa saja sudah ada lama sebelumnya. Sebagai contoh, kursi dan roda sudah ada berabad-abad, tetapi gagasan pertama untuk menggabungkan kursi dan roda menjadi kursi-roda merupakan gagasan yang kreatif. Definisi Haefele menekankan pula bahwa suatu produk kreatif tidak hanya baru, tetapi juga diakui sebagai bermakna.

Rogers (dalam Vernon, 1982) dalam Munandar 1999 mengemukakan kriteria untuk produksi kreatif, yaitu :

- Produk itu harus nyata (observable),
- Produk itu harus baru, dan
- Produk itu adalah hasil dari kualitas unik individu dalam interaksi dengan lingkungannya.

4. Definisi Dorongan (Press)

Kategori keempat dari definisi dan pendekatan terhadap kreativitas menekankan faktor press atau dorongan internal (dari diri sendiri berupa keinginan dan hasrat untuk mencipta atau bersibuk diri secara kreatif). Definisi

Simpson (dalam Vernon, 1982) dalam Munandar 1999 merujuk pada aspek dorongan internal yaitu kemampuan kreatif dirumuskan sebagai berikut: inisiatif yang ditanamkan seseorang melalui kekuatannya untuk melanggar pemikiran yang biasa.

Sedangkan menurut Munandar (1999) disebutkan bahwa : setiap orang pada dasarnya memiliki bakat kreatif dan kemampuan untuk mengungkapkan dirinya secara kreatif, meskipun masing-masing dalam bidang dan kadar yang berbeda-beda. Yang terutama penting bagi dunia pendidikan ialah bahwa bakat tersebut dapat dan perlu dikembangkan dan ditingkatkan. Sehubungan dengan keempat aspek dari kreativitas, yaitu pribadi, dorongan, proses dan produk, Munandar menjelaskan bahwa :

- *Pribadi*

Kreativitas adalah ungkapan (ekspresi) dari keunikan individu dalam interaksi dengan lingkungannya. Ungkapan kreatif adalah yang mencerminkan orisinalitas dari individu tersebut. Dari ungkapan pribadi yang unik inilah dapat diharapkan timbulnya ide-ide baru dan produk-produk yang inovatif. Oleh karena itu pendidik hendaknya dapat menghargai keunikan pribadi dan bakat-bakat yang berbeda-beda (Munandar 1999).

- *Dorongan*

Bakat kreatif akan terwujud jika ada dorongan dan dukungan dari dalam diri sendiri (motivasi internal) untuk menghasilkan sesuatu. Bakat kreatif dapat berkembang dalam lingkungan yang mendukung, tetapi dapat pula terhambat dalam lingkungan yang tidak menunjang. Di dalam keluarga, di sekolah, di dalam

lingkungan pekerjaan maupun di dalam masyarakat harus ada penghargaan dan dukungan terhadap sikap dan perilaku kreatif individu atau kelompok individu (Munandar 1999).

- *Proses*

Untuk mengembangkan kreativitas perlu adanya kesempatan untuk bersibuk diri secara kreatif. Pendidik hendaknya dapat melibatkan dirinya dalam kegiatan kreatif, dalam hal ini yang paling penting adalah kebebasan untuk mengekspresikan diri secara kreatif, tentu saja dengan persyaratan tidak merugikan orang lain atau lingkungan. Pertama-tama yang perlu adalah proses bersibuk diri secara kreatif tanpa perlu selalu atau terlalu cepat menuntut dihasilkannya produk-produk kreatif yang bermakna. Hal itu akan datang dengan sendirinya dalam iklim yang menunjang, menerima, dan menghargai (Munandar 1999).

- *Produk*

Kondisi yang memungkinkan seseorang menciptakan produk kreatif yang bermakna ialah kondisi pribadi dan kondisi lingkungan, yaitu sejauh mana keduanya mendorong (press) seseorang untuk melibatkan dirinya dalam proses (kesibukan, kegiatan) kreatif.

Dengan dimilikinya bakat dan ciri-ciri pribadi kreatif dan dengan dorongan untuk bersibuk diri secara kreatif, maka produk-produk kreatif yang bermakna dengan sendirinya akan muncul (Munandar 1999).

2.2 Tahapan Implementasi Kreativitas

Mendapatkan pengetahuan melalui proses pemecahan masalah kreatif juga membangun kepercayaan pada kreativitas. Michael A. West (2000) menyimpulkan bahwa : pertimbangan mengenai tahap-tahap pemecahan masalah kreatif bisa membantu orang-orang mendefinisikan kembali pemahaman mengenai proses kreatif dan empat tahap yang sudah mapan adalah : tahap 1 – menelusuri masalah, tahap 2 – mengajukan ide-ide, tahap 3 – menyeleksi pilihan-pilihan, tahap 4 – implementasi.

2.2.1 Tahap 1 – menelusuri masalah

Tahap paling kritis dari pemecahan masalah adalah menelusuri dan memperjelas masalah. Biasanya orang berusaha mengembangkan solusi-solusi bagi masalah sebelum memperjelas dan menjajaki, dan jika perlu, mendefinisikan kembali masalah itu. Namun, semakin banyak waktu yang diberikan untuk menelusuri dan memperjelas masalah sebelum mencari pemecahan, semakin baik pula kualitas solusi-solusinya. Selain itu, waktu yang dihemat dengan menelusuri masalah dengan cermat hampir selalu lebih besar daripada waktu yang digunakan untuk menjalankan tugas.

Penelusuran masalah memungkinkan kita untuk menetapkan apakah masalah yang tengah kita hadapi sebenarnya hanya gejala dari suatu masalah lain yang lebih mendalam. Perdebatan konsisten antara anggota-anggota kelompok, mungkin tidak mencerminkan ciri-ciri kepribadian yang tidak cocok, tetapi mungkin lebih disebabkan oleh kurang jelasnya tujuan kelompok atau kegagalan

dari orang-orang untuk mempraktekkan ketrampilan-ketrampilan komunikasi yang lebih baik dengan memasang telinga dan mengintisarikan sikap tiap-tiap pihak.

Dengan demikian, usaha tersebut bisa mengarah pada pemahaman bahwa timbulnya masalah itu adalah akibat dari manajemen yang tidak efisien atau komunikasi yang buruk. Penelusuran masalah secara kreatif sangat menentukan bagi keseluruhan proses pemecahan masalah kreatif. Penelusuran masalah melibatkan usaha meneliti dan mendefinisikan sifat masalah secara cermat, memikirkan secara luas apa masalah yang mendasarinya, dan dengan cermat mempertimbangkan bagaimana masalah itu bisa dikonseptualkan dari berbagai perspektif alternatif.

2.2.2 Tahap 2 – mengajukan ide-ide

Salah satu ciri orang kreatif adalah bahwa mereka keluar dari naskah kinerja, memandang secara kreatif, menahan penghakiman dan menetengahkan berbagai solusi bagi masalah. Sebaliknya, orang-orang tak kreatif biasanya mencari satu jalan keluar-gagasan pertama yang bisa diterima secara minimal dikerjakan dan dipegang erat-erat. Namun yang paling efektif adalah mulai dengan menetengahkan, mendaftar, dan kemudian mempertimbangkan secara bergantian sederetan cara yang mungkin.

Teknik-teknik curah gagasan, yang melibatkan usaha meluangkan waktu untuk mendaftar sebanyak mungkin ide, paling baik digunakan pada titik ini. Ini

adalah tahap yang seharusnya bermain-main, tetapi sekaligus menantang, dengan tujuan mengetengahkan banyak ide baru secara leluasa.

2.2.3 Tahap 3 – menyeleksi pilihan-pilihan

Pada tahap ini diperlukan sikap kritis dan penuh pertimbangan dalam memikirkan ide-ide mana yang harus dikembangkan. Paling tidak, satu dari beberapa solusi potensial yang melibatkan suatu cara yang benar-benar baru dalam menggeluti masalah yang ada harus dipertimbangkan.

Tahap analisis kritis dan seleksi ini menghadirkan kesulitan-kesulitan khusus, karena adanya kecenderungan manusiawi untuk memilih suatu solusi. Pemikiran kreatif menjaga agar pilihan-pilihan tanggapan tetap terbuka selama mungkin untuk menunda penghakiman, keluar dari naskah kinerja yang sudah dibakukan, dan memandang secara kreatif.

2.2.4 Tahap 4 – implementasi

Pada tahap implementasi, inovator harus mendapatkan dukungan dalam bentuk sumber, waktu, dan kerja sama dari orang-orang lain yang mungkin mempengaruhi keefektifan perubahan itu. Yang terpenting pada saat mengimplementasikan perubahan adalah mempertimbangkan pengaruh dari perubahan itu atas berbagai kelompok atau individu yang kemungkinan besar akan terpengaruh, dan mengelola kandungan serta proses perubahan.

Cara paling efektif untuk mengatasi resistansi terhadap perubahan adalah dengan melibatkan mereka yang kemungkinan besar akan menentang dalam

proses perubahan. Ini berarti berinteraksi dengan mereka, berbagai informasi dan memberi mereka pengaruh atas proses pembuatan keputusan.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa : pada masing-masing tahap ini, dituntut ketrampilan-ketrampilan kreatif yang berlainan, dan meskipun individu-individu dan kelompok-kelompok tidak menguasai semua itu secara sempurna, meluangkan waktu untuk masing-masing ketrampilan adalah esensial untuk pembuatan keputusan dan pemecahan masalah yang efektif. (West, 2000 : 58)

Usaha mendekati masalah di tempat kerja dengan rasa percaya diri dan bahkan kesenangan karena adanya prospek mengajukan berbagai cara kreatif untuk menelusuri atau mendefinisikan masalahnya, akan mengubah konsep tugas itu sendiri menjadi suatu petualangan, bukan cobaan. Setelah secara kreatif menganalisis sifat masalahnya, kemudian secara kreatif mengembangkan serangkaian pilihan atau solusi yang kelak akan diseleksi untuk digunakan dalam mengatasi masalah itu. Bahkan, proses menyeleksi suatu alur tindakan menawarkan kesempatan untuk menggerakkan kekuatan-kekuatan kreatif yang dimiliki semua orang. Terakhir ada proses mengimplementasikan satu pilihan tertentu di tempat kerja yang memberikan kesempatan-kesempatan untuk secara sukses mengelola proses inovasi di lingkungan kerja.

Ini adalah fase yang paling menantang dan menggairahkan dalam proses inovasi, sebab menuntut agar kita mengapresiasi dan bekerja dengan berbagai kompleksitas perilaku organisasi.

2.3 Kreativitas dan Inovasi

Kreativitas adalah penyatuan pengetahuan dari berbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide-ide yang baru dan lebih baik (West, 2000 : 14). Hal yang sama dinyatakan bahwa : kreativitas berarti menemukan pola-pola makna melintasi berbagai bidang pengetahuan dan pengalaman, menghasilkan ide-ide dan penemuan baru. Setiap batasan kreativitas harus mencantumkan unsur kebaruan (Evan, 1994 : 41). Ide-ide kreatif merupakan hal yang baru bagi kita, meskipun ide yang sama mungkin ditemukan oleh orang lain pada tempat atau waktu yang lain.

Kreativitas merupakan penciptaan sebuah ide baru dan inovasi dinyatakan sebagai penerjemah ide dalam bentuk sebuah produk baru, servis baru atau metode produksi baru. Hal ini didukung oleh Lawrence B. Mohr dalam Winardi, (1999) bahwa : kreativitas berarti menciptakan sesuatu hal yang baru; inovasi berarti membawa sesuatu yang baru hingga tahapan penggunaannya. Pakar lain yang mendukung adalah Michael A. West, (2000) bahwa : jika kreativitas adalah pengembangan ide-ide baru, maka inovasi adalah proses penerapan ide-ide itu secara aktual ke dalam praktek. Sebuah ide baru harus diciptakan, tetapi ia harus pula dapat diimplementasikan, dan ia harus benar-benar diimplementasikan secara aktual agar organisasi yang bersangkutan dapat mencapai manfaat dari padanya.

Selanjutnya ditegaskan pula, bahwa : kreativitas dapat memperbaiki kualitas penyelesaian untuk problem organisasi, secara ekonomis menghasilkan inovasi yang dapat dilihat dan mempertinggi efektivitas personil dan kelompok (Evan, 1994 : 67). Dijelaskan juga oleh West, (2000) bahwa : perubahan bisa

dipandang sebagai suatu inovasi, jika perubahan itu baru bagi seseorang, kelompok atau organisasi yang memperkenalkannya. Inovasi adalah sembarang produk baru dan lebih baik, atau cara baru dan lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal, dan yang mempengaruhi pekerjaan, individu, kelompok atau organisasi.

Sementara itu Rosabeth Moss Kanter (1999) menjelaskan, bahwa : inovasi merujuk ke proses penggunaan gagasan, pemecahan masalah atau peluang baru. Gagasan-gagasan untuk melakukan reorganisasi, mengurangi biaya, menggunakan sistem anggaran baru, memperbaiki komunikasi atau merakit produk dalam tim-tim. Sedangkan Weiss, (1999) menyatakan bahwa : para inovator terlibat dengan sistem-sistem dan prosedur, biaya, jabatan dan orang-orang yang mengisinya. Para inovator menggunakan pengetahuan dan informasi, mereka membuat segala sesuatu terjadi dan membawa perubahan.

Ketrampilan-ketrampilan yang diperlukan untuk menciptakan ide-ide baru, tidak sama dengan ketrampilan-ketrampilan yang diperlukan untuk menjadikan ide-ide tersebut menjadi realitas. Agar ide-ide dapat dimanfaatkan sepenuhnya, maka organisasi yang bersangkutan memerlukan personil yang kreatif maupun yang inovatif (Winardi, 1994 : 157).

Selanjutnya Michael A. West, (2000) menjelaskan mengenai kreativitas-inovasi bahwa :

Pertama, bahwa kreativitas dan inovasi bukanlah sekedar tambal-sulam. Inovasi dan kreativitas harus mewakili unsur-unsur sentral dalam strategi organisasional yang koheren. Menciptakan kondisi yang tepat bagi maraknya

inovasi adalah dengan jalan memelihara kerja tim, bekerja secara konstan untuk menekankan kualitas dan mendorong komunikasi yang jelas dan terbuka di semua arah. Ini membutuhkan waktu yang sangat panjang dan menuntut suatu strategi yang inteligen serta berkesinambungan untuk menghasilkan perubahan.

Kedua, inovasi mengakibatkan konflik-konflik, mengingat hal itu menuntut pengubahan status quo. Namun, konflik yang sehat menghasilkan inovasi dan perubahan.

Ketiga, inovasi akan terbatas, jika sekedar digunakan sebagai suatu strategi reaktif. Banyak organisasi berusaha mengembangkan strategi-strategi proaktif dan jangka panjang di setiap bidang operasi mereka. Berinovasi adalah demi keberhasilan, bukan berinovasi sekedar untuk bertahan hidup.

Keempat, pada akar inovasi organisasional terdapat kreativitas individu. Merekalah yang mengembangkan ide-ide dan mempunyai keberanian untuk mengusulkan, mendukung, dan mengimplementasikan ide-ide itu sambil menghadapi resistansi yang tak terhindarkan.

Analisa kita tentang kreativitas, pertama-tama dimulai dengan inovasi yang oleh banyak orang dianggap sebagai jumlah total dari kreativitas. Kreativitas – inovatif menyebabkan timbulnya sesuatu yang baru yakni : sebuah ide baru, sebuah hipotesis baru, gaya penulisan baru atau gaya lukisan baru, dan penemuan baru atau metode baru untuk mengelola sebuah organisasi. (Winardi, 1991 : 161).

2.4 Proses dan Ciri-ciri Inovasi

Everitt Rogers (1983, dalam West, 2000) menggambarkan proses inovasi terdiri atas dua tahap utama yakni tahap inisiasi dan tahap implementasi. Pada tahap pertama mempunyai dua subtahap, sedangkan pada tahap kedua mempunyai tiga subtahap. Implementasi inovasi secara efektif mungkin terwujud, jika inovator merencanakan pengelolaan tiap-tiap tahap dengan penuh pertimbangan dan secara realistis.

Lebih lanjut dijelaskan mengenai proses inovasi oleh Michael A. West (2000) sebagai berikut :

a. Proses inisiasi – awal inovasi

Subtahap 1 : Penetapan agenda

Penetapan agenda merujuk pada identifikasi masalah-masalah organisasional di mana ada ketidakcocokan antara kinerja aktual dan kinerja yang diinginkan dalam organisasi atau bagian organisasi. Sebagai hasil dari identifikasi masalah, inovasi dirangsang dengan satu dari dua cara : *Pertama*, suatu kesenjangan kinerja tertentu mungkin ditegaskan, misalnya ketidakpuasan dengan pengelolaan keluhan pelanggan. Sebagai hasil dari dikenalnya kesenjangan ini, suatu inovasi kemudian bisa diperkenalkan, misalnya pelatihan yang lebih baik untuk orang-orang yang bertanggung jawab mengelola keluhan pelanggan; *Kedua*, membuat anggota-anggota organisasi menyadari suatu praktek di organisasi lain yang, jika diterapkan, akan memungkinkan mereka mengatasi masalah di organisasi mereka sendiri. Sebagai misal, pelanggan yang mengeluhkan pelayanan pada suatu departemen barang-barang listrik, seorang manajer dari

sebuah departemen suku cadang otomotif mungkin menemukan, bahwa ia tidak hanya diberi tanggapan yang baik oleh departemen barang-barang listrik tadi. Ia tidak hanya diberi suatu peralatan baru sebagai pengganti yang lama yang sudah ia beli, tetapi ia juga menerima surat permohonan maaf serta jaminan niat baik dari manajer departemen barang-barang listrik itu. Ini mungkin akan menggerakkan dia untuk mengawali seperangkat praktek serupa di perusahaan yang ia kelola, dan selanjutnya bisa membantu meminimalisasi masalah keluhan pelanggan. Rogers menamakan kedua cara yang berbeda ini sebagai proses inovasi : problem initiated dan innovation initiated.

Subtahap 2 : penyelarasan (Matching)

Dalam tahap ini dilakukan penilaian-penilaian mengenai seberapa mungkin inovasi yang telah diidentifikasi akan memenuhi masalah tertentu yang dihadapi oleh organisasi. Atas dasar penilaian-penilaian ini, proses inovasi itu bisa dihentikan atau dilanjutkan. Ini adalah proses menilai dan mengkritik ide secara konstruktif untuk menentukan nilai yang nyata dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi.

b. Tahap Implementasi

Subtahap 1 : Redefinisi/Restrukturisasi

Inovasi yang akan diterapkan dimodifikasikan atau direkayasa-ulang, agar memenuhi tuntutan-tuntutan spesifik organisasi. Sebagai contoh, perusahaan suku cadang otomotif tadi mungkin hanya mempunyai sejumlah kecil pelanggan, dan karenanya permintaan maaf yang begitu formal mungkin tidak sesuai. Percakapan

telepon atau kunjungan pribadi kepada pelanggan, bisa dianggap sebagai strategi yang ampuh dan efektif untuk menangani keluhan pelanggan. Sebagai alternatif, aspek-aspek organisasi bisa disesuaikan agar sesuai dengan inovasi, suatu lokasi bisa digunakan untuk menyediakan pelayanan seperti itu dan tugas-tugas yang sesuai diciptakan.

Subtahap 2 : Penjelasan (Clarifying)

Inovasi diimplementasikan dan didiskusikan sepenuhnya, agar maknanya jelas bagi semua pihak yang terpengaruh olehnya. Jika ada kesalahpahaman mengenai tujuan atau kandungan inovasi, informasi lebih lanjut diberikan. Jika ada efek samping yang tidak terduga, tindakan-tindakan korektif diambil.

Subtahap 3 : Perutinan (Routinizing)

Dalam subtahap perutinan, inovasi menjadi bagian dari proses organisasi normal dan telah menjadi suatu titik, dimana ia tidak lagi diidentifikasi sebagai suatu inovasi. Ia adalah suatu bagian rutin yang diterima dari fungsi organisasional.

Rogers, menyatakan bahwa biasanya tahap-tahap belakangan dari proses itu tidak dapat diselesaikan dengan sukses, jika tahap-tahap sebelumnya tidak dirundingkan.

Selanjutnya, suatu penyajian yang lebih sederhana mengenai proses inovasi diajukan oleh Richard Daft (1992, dalam West, 2000) yang memandang proses inovasi sebagai proses yang melibatkan lima tahap atau unsur, yaitu :

a. Kebutuhan

suatu kesenjangan kinerja dikenali dan alternatif-alternatif inovasi dipertimbangkan.

b. Ide

Suatu ide cara kerja baru dan lebih baik diketengahkan. Ide ini kemudian disesuaikan dengan kebutuhan.

c. Adopsi

Adopsi terjadi ketika para pembuat keputusan mendukung implementasi ide yang diajukan.

d. Implementasi

Implementasi terjadi ketika para anggota-anggota organisasi mulai menggunakan ide, teknik-teknik, atau proses-proses baru itu dalam praktek, dalam pekerjaan mereka.

e. Sumber-sumber

Unsur terakhir adalah energi manusia dan kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan. Daft (dalam West, 2000) menyatakan, bahwa : perubahan menuntut agar waktu dan sumber-sumber diberikan pada usaha menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide, dan dengan demikian sumber-sumber itu vital dalam proses inovasi.

Daft percaya bahwa agar inovasi bisa diimplementasikan dengan sukses, kelima unsur tadi harus ada dalam organisasi. Jika salah satu unsur itu tidak ada, perubahan itu tidak akan diimplementasikan dengan efektif.

Selanjutnya, Rosabeth Moss Kanter, 1999 menyebutkan : dari hasil penelitian, saya menyimpulkan bahwa apa yang diperlukan untuk membuat orang mengubah kemungkinan atau gagasan yang samar menjadi sebuah inovasi yang berhasil adalah unsur kekuatan. Unsur ini adalah informasi, dukungan, dan sumber daya.

Lebih lanjut, Kanter (1999) menjelaskan ketiga unsur kekuatan sebagai berikut :

a. Informasi

Unsur pertama yang penting bagi inovasi adalah informasi untuk membentuk sebuah gagasan, indikasi-indikasi kebutuhan, tanda-tanda peluang, potongan-potongan data yang mengganggu. Pada awal sejarah inovasi, para inovator potensial perlu menggeser perspektif untuk mendapatkan sudut anek terhadap sebuah masalah, kemudian mereka memerlukan data untuk membuatnya bekerja.

Loncatan-loncatan imajinasi kreatif sering menjadi mungkin karena orang-orang menemukan diri mereka sendiri dalam keadaan-keadaan dimana mereka menemui informasi baru. Pola-pola komunikasi terbuka memberikan gelombang inovasi, saluran dimana gagasan-gagasan dapat mengalir dengan bebas.

b. Dukungan

Setelah sebuah gagasan proyek terbentuk, pakar perubahan potensial memerlukan unsur kekuatan kedua, dukungan. Ketersediaan rekan-rekan untuk berkerjasama, dan membentuk persetujuan dari orang-orang yang mempunyai

tempat yang baik untuk meminjamkan nama dan reputasi mereka bagi proyek tersebut.

Bila gagasan mempengaruhi garis organisasi, maka dukungan dari bidang-bidang lain diperlukan. Suatu lingkungan kerja sama dan saling mendukung memungkinkan suatu perbedaan penting dalam tingkat inovasi. Dukungan dengan mudah dapat diperoleh di organisasi-organisasi yang mendorong pembentukan hubungan di semua bidang, menjadikan kerja sama tim sebuah pengalaman bersama, dan memberikan akses dalam bidang-bidang lain.

Tropi-tropi, plakat-plakat dinding, surat-surat pengakuan adalah alat yang dengan mudah dapat dipergunakan dalam berinovasi dan untuk memotivasi orang yang mencari inovasi berikutnya.

c. Sumber Daya

Unsur terakhir adalah sumber daya untuk melaksanakannya, dana, waktu, atau material. Tidak semua perbaikan yang berarti melibatkan alokasi modal yang besar, tetapi bahkan bagi prospek-prospek perbaikan kecil, waktu dan uang harus dicari, khususnya karena inovasi, mungkin melampaui alokasi anggaran formal. Sumber daya dapat diperoleh sebagai akibat ketidakjelasan anggaran.

Lain halnya dengan WH. Weiss (1999), mengatakan bahwa : para inovator yang berhasil mengatakan bahwa gagasan-gagasan yang telah mendatangkan keuntungan mengalami empat langkah pengembangan. Langkah **pertama**, adalah konsepsi gagasan. Langkah **kedua**, lebih banyak orang yang terlibat ketika gagasan itu dibahas dan dikaji. Langkah ini dianggap paling penting untuk keberhasilan gagasan tersebut, karena tanpa penerimaan secara umum, gagasan

tersebut mungkin akan terhenti. Langkah **ketiga**, dimulai ketika gagasan tersebut diumumkan dan setiap orang memahami sifat dan ruang lingkupnya. Pada waktu ini orang-orang menilai potensinya, mengukur cakupannya, dan mengevaluasinya secara ekonomis. Banyak studi mungkin akan dibutuhkan bila gagasan tersebut kompleks atau luar biasa. Berbagai keputusan yang berhubungan dengan gagasan tersebut menjadi bagian dari pengembangan gagasan. Langkah **keempat**, dari proses inovasi meliputi pengambilan dan penerapan gagasan tersebut.

Inovasi sering merupakan sebuah proses yang lambat dan yang memerlukan kesabaran. Sebuah ide tunggal dasar misalnya, mungkin apabila digunakan pada sebuah rencana tertentu mengharuskan adanya suatu studi yang mendalam, penelitian yang rinci, dipelajarinya ide tersebut secara teliti.

Dalam hubungan ini orang-orang yang memiliki aneka macam kemampuan, minat dan sifat-sifat, perlu diberikan pengarahan, perlu dibimbing dan dirangsang dengan aneka macam cara, sebelum ide baru tersebut diterima.

Guna membantu diterimanya sesuatu ide, maka diperlukan bukti-bukti dalam proses inovasi, sebagai berikut:

1. Upayakan ide tersebut dikerjakan secara rinci, menjadi lengkap.
2. Catat keuntungan-keuntungan potensial yang akan dicapai apabila ide baru tersebut dimasukkan ke dalam sebuah rencana tertentu, dan tunjukkan pula siapa saja yang akan mencapai keuntungan daripadanya. Biasanya manfaat dalam bentuk servis yang makin baik, biaya lebih rendah, atau pengurangan penghamburan merupakan hal-hal yang diterima dengan tangan terbuka.
3. Upayakan ide baru tersebut mudah di pahami.

4. Bicarakan ide baru tersebut dengan orang-orang lain, guna menemukan kemungkinan-kemungkinan kelemahan yang terkandung di dalamnya, yang perlu diperbaiki.
5. Sajikan rencana yang telah diperbaiki itu pada saat yang tepat sewaktu kebutuhannya terasa sangat mendesak, atau pada saat dimana diperkirakan bahwa rencana tersebut akan mendapatkan perhatian penuh. (Terry, 1997)

Sementara Michael A. West (2000), memberikan suatu ciri-ciri inovasi sebagai berikut :

1. Novelty adalah kebaruan inovasi bagi organisasi. Misalnya dalam suatu organisasi yang secara tradisional mengelola pekerjaan secara individual dengan sistem-sistem promosi dan imbalan yang terkait, orang-orang akan diperkenalkan pada cara kerja berbasis tim dengan skala besar sebagai hal yang sangat baru.
2. Keradikalan adalah tingkat sejauh mana suatu inovasi mewakili perubahan pada status quo. Perubahan pada status quo akan menimbulkan resistensi, karena penciptaan kekuasaan.
3. Keefektifan, merujuk pada kemungkinan keefektifan inovasi dalam organisasi. Inovasi akhirnya dinilai dari kemungkinan sumbangannya pada keefektifan organisasi.

Inovasi hanya dinilai sebagai inovasi setelah secara sukses diimplementasikan. Karena itu penilaian kita mengenai inovasi cenderung dikitari dengan harapan-harapan positif. Kenyataannya, banyak inovasi dalam organisasi gagal dan kadang-kadang dengan konsekuensi-konsekuensi sangat merugikan.

Sekalipun demikian, agar inovasi dapat dikembangkan, pengambilan resiko sampai tingkat tertentu harus dilakukan, dan toleransi terhadap kegagalan hingga tingkat tertentu adalah perlu.

2.5 Pendorong/Perangsang Inovasi

Michael A. West, menjelaskan bahwa: salah satu penentu utama inovasi adalah tantangan dalam lingkungan organisasi. Produk-produk, proses-proses, dan prosedur-prosedur yang baru dan lebih baik bermunculan dimana-mana, seringkali merupakan tanggapan terhadap tantangan-tantangan dalam lingkungan organisasi.

Organisasi-organisasi inovatif memberikan tekanan kuat pada kualitas, tetapi pengecekan terhadap kualitas tidak hanya dilakukan pada akhir produksi atau proses pelayanan.

Dikenalkannya dan dikembangkannya kerja tim yang efektif, lebih besar kemungkinannya untuk berinovasi. Yang terpenting adalah bahwa tim menjadi sibuk karena memperdebatkan masalah dan menantang asumsi-asumsi manajemen. Komunikasi dan koordinasi antar organisasi adalah penentu bagi inovasi, memungkinkan adanya prosedur-prosedur yang dirancang secara cermat untuk memastikan kerja yang efektif.

Komunikasi dalam organisasi juga mempunyai pengaruh yang besar atas inovasi. Tekanan besar pada inovasi melalui briefing-briefing yang diselenggarakan dan pemanfaatan tim-tim untuk mendapatkan informasi, dan opini yang mengalir dari segala arah.

Dukungan manajerial untuk inovasi adalah sangat menentukan, jika orang-orang ingin mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide mengenai cara-cara baru dan lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal.

Organisasi-organisasi yang paling inovatif adalah mereka yang asumsi-asumsi dasarnya terbuka untuk dipertanyakan. Di dalam tim organisasi-organisasi inovatif, ada usaha untuk mempertanyakan sasaran, strategi, dan proses dalam tantangan untuk mencari cara-cara baru dan lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal. Ada permenungan, perdebatan, konflik konstruktif dan ketidaksetujuan terbuka yang dipandang bermanfaat, bukannya negatif. Hal ini membantu bahkan menjamin agar inovasi tidak menjadi tujuan itu sendiri, melainkan sebagai suatu sarana untuk meningkatkan produk-produk, proses-proses dan prosedur-prosedur, serta agar perubahan itu dipandang sesuai.

Partisipasi dan keterlibatan personil adalah karakteristik organisasi-organisasi yang paling inovatif.

2.6 Kreativitas dan proses berpikir kreatif

Kemampuan kreativitas dapat diperluas jika dibina dan dibiarkan tumbuh. Kreativitas tampaknya memerlukan kemampuan untuk melihat segala sesuatu dengan pandangan yang segar. Hal ini penting sekali dan telah dikatakan bahwa : pikiran adalah seperti sebuah parasut ... akan berfungsi hanya jika dibuka (Himes, 1999 : 89). Sementara Winardi (1994) menyebutkan bahwa : kreativitas dapat dirangsang pada seseorang individu atau sebuah kelompok dengan jalan menciptakan suatu iklim organisatoris yang merangsang penggunaan maksimal

dari bakat-bakat/kemampuan-kemampuan yang ada. Kreativitas dapat dicapai dalam apa yang dinamakan “hot – water thought sessions” (individual atau dalam bentuk kelompok).

Sebagian besar kreativitas tidaklah menghasilkan penemuan-penemuan yang dramatis yang melompat ke depan dengan langkah-langkah raksasa. Dalam prakteknya langkah-langkah kreatif biasanya mendatangkan perubahan-perubahan kecil, dan inovasi besar adalah kumpulan perbaikan-perbaikan rutin. Setiap orang mempunyai sejumlah kemampuan kreatif, tetapi orang yang dianggap kreatif hanya menggunakan kemampuan mereka lebih baik.

Rakhmat, 1999, menyebutkan lima tahap berpikir kreatif, yaitu:

a. Orientasi

Masalah dirumuskan, dan aspek-aspek masalah diidentifikasi.

b. Preparasi

Pikiran berusaha mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan dengan masalah.

c. Inkubasi

Pikiran beristirahat sejenak, ketika berbagai pemecahan berhadapan dengan jalan buntu. Pada tahap ini, proses pemecahan masalah berlangsung terus dalam jiwa bawah sadar kita.

d. Iluminasi

Masa inkubasi berlaku ketika pemikir memperoleh semacam ilham, serangkaian insight yang memecahkan masalah.

e. Verifikasi

Tahap terakhir untuk menguji dan secara kritis menilai pemecahan masalah yang diajukan pada tahap keempat.

Sementara salah satu teori tradisional yang sampai sekarang masih banyak dikutip ialah teori Wallas yang dikemukakan oleh Piirto (1992), menyatakan bahwa proses kreatif meliputi empat tahap, yaitu :

a. Tahap persiapan

Seseorang mempersiapkan diri untuk memecahkan masalah dengan belajar berpikir, mencari jawaban, bertanya kepada orang lain, dan sebagainya.

b. Tahap inkubasi

Kegiatan mencari, dan menghimpun data/informasi tidak dilanjutkan. Pada tahap ini dimana individu seakan-akan melepaskan diri untuk sementara dari masalah tersebut, dalam arti bahwa ia tidak memikirkan masalahnya secara sadar, tetapi “mengeramnya” dalam alam bawah sadar/prasadar. Sebagaimana nyata dari analisis biografi maupun dari laporan-laporan tokoh-tokoh, seniman dan ilmuwan, tahap ini penting artinya dalam proses timbulnya inspirasi. Mereka semua melaporkan bahwa gagasan atau inspirasi yang merupakan titik mula dari suatu penemuan atau kreasi baru berasal dari daerah prasadar atau timbul dalam keadaan ketidaksadaran penuh.

c. Tahap iluminasi

Tahap timbulnya “insight”, saat timbulnya inspirasi atau gagasan baru, beserta proses-proses psikologi yang mengawali dan mengikuti munculnya inspirasi atau gagasan baru.

d. Tahap Vertifikasi atau Evaluasi

Tahap dimana ide atau gagasan baru tersebut harus diuji terhadap realitas.

Sementara Winardi, (1991) menyebutkan bahwa : proses kreatif memiliki aneka macam pola, yaitu :

a. Logika

Orang memperhatikan alam dengan sebuah hipotesis atau teori yang melalui pengujian dan vertifikasi dapat menyebabkan timbulnya suatu kesimpulan.

b. Mengaitkan ide (idea linking)

Orang yang menggunakan metode ini melaksanakan pengaitan antara berbagai macam ide yang berbeda atau “potongan-potongan” informasi.

c. Pemecahan masalah (problem solving)

Merupakan pola yang paling banyak dipahami, guna menstimulasi kreativitas dan untuk menerangkan proses kreatif. Cara pendekatan ini amat menekankan upaya “merumuskan” problem, dan di sini digunakan asumsi bahwa apabila problem tersebut dirumuskan dengan baik, maka pemecahan masalahnya hampir secara otomatis akan muncul. Cara pemecahan masalah mencakup langkah-langkah sebagai berikut :

- Cari dan kumpulkan fakta-fakta.
- Identifikasi problem yang bersangkutan.
- Rumuskan pemecahan-pemecahan alternatif.
- Pilihlah pemecahan terbaik.
- Terapkanlah pemecahan yang telah dipilih.

4. Hubungan bebas (free association)

Merupakan pola keempat yang dapat kita terapkan dalam proses kreatif. Berbeda halnya dengan mengaitkan ide yang memusatkan perhatian atas pemikiran rasional serta sadar, hubungan bebas menekan nilai pikiran irasional, dimana dianggap bahwa ide-ide berterbangan kian kemari, bebas sensor dan bebas penghambat logika serta kebiasaan.

Berpikir kreatif, menurut James C. Coleman dan Constance L. Hammen, adalah “berfikir yang menghasilkan metode, konsep, pemahaman, penemuan dan karya seni yang baru.” (1974 : 452).

Berpikir kreatif diperlukan mulai dari komunikator yang harus mendesain pesannya, insinyur yang harus merancang bangunan, ahli iklan yang harus menata pesan verbal dan pesan grafis, sampai pada pemimpin masyarakat yang harus memberikan perspektif baru dalam mengatasi masalah sosial.

Berpikir kreatif harus memiliki tiga syarat, yaitu :

- Kreativitas melibatkan respon atau gagasan yang baru.
- Kreativitas dapat memecahkan persoalan secara realistis.
- Kreativitas merupakan usaha untuk mempertahankan insight yang orisinal menilai dan mengembangkannya sebaik mungkin (Mc. Kinnen, 1962:485).

Himes (1999), memberikan suatu gambaran mengenai ciri-ciri/sifat-sifat orang yang kreatif, sebagai berikut :

a. Sensitivitas terhadap lingkungan

Ada suatu kemampuan untuk melihat segala sesuatu, memperhatikan masalah-masalah atau bidang-bidang kebutuhan dan menyadari keadaan-keadaan

yang menjanjikan. Ada satu kepandaian khusus untuk melakukan pengamatan-pengamatan yang luar biasa dan rinci.

b. Fleksibel, terbuka, ingin tahu dan selektif

penyesuaian dengan setiap perkembangan serta perubahan baru, dilakukan dengan cepat, pemecahan-pemecahan unik terhadap setiap masalah dan hubungan dapat dilihat serta asumsi-asumsi terdahulu dibuang dengan adanya bukti-bukti baru. Ada suatu keingintahuan yang intensif tentang segala sesuatu. Masalah-masalah dipecahkan menjadi bagian-bagian komponennya, hubungan antara variabel dipahami dan aspek-aspek dasar serta bagian-bagian yang sangat penting dari suatu masalah ditangkap.

c. Penilaian bebas

Ada suatu keinginan untuk lain dari yang lain dan menyimpang dari praktek-praktek masa lampau, meskipun jika hal tersebut berarti sendiri terhadap tekanan-tekanan yang harus diikuti. Resiko-resiko diambil jika tampak pantas menimbulkan kegagalan. Kesalahan dipandang sebagai keadaan dari mana gagasan-gagasan yang lebih baik mungkin muncul.

d. Toleransi terhadap kesamaran

orang-orang kreatif mentoleransi ketidaktentuan, kerumitan dan ketidakteraturan karena keadaan-keadaan ini mungkin mendatangkan jawaban-jawaban yang diinginkan. Ada sedikit kebutuhan untuk menentukan struktur yang prematur dan disederhanakan.

e. Fleksibilitas mental

Pikiran kreatif memperlihatkan mobilitas ketika data dan gagasan yang berhubungan dan tidak berhubungan diatur kembali. Dimodifikasi dan didefinisikan kembali. Jika tidak terjadi pemikiran yang berarti bagi suatu masalah, pekerjaan dihentikan. Setelah kembali, suatu pendekatan yang segar muncul dengan kemudahan yang lebih besar. Masa inkubasi ini, yang hanya beberapa menit atau hari, memberikan waktu bagi ingatan seseorang untuk mengingat kembali fakta-fakta dan asosiasi yang terlupakan yang mungkin memberikan kunci memecahkan masalah sekarang.

Pemikiran secara kreatif berhubungan dengan tindakan mengimpresi sesuatu problem secara mendalam dalam pemikiran kita, kemudian mengvisualisasinya dengan jelas, merenungkannya, tindakan-tindakan yang kesemuanya ditujukan kearah perumusan sebuah ide atau konsepsi baru atau yang berbeda dibandingkan dengan hal-hal yang lama. Memang disini kita menggunakan fakta-fakta, tetapi beberapa diantara fakta-fakta tersebut tidak ada. Dengan perkataan lain, pemikiran secara kreatif dilaksanakan dengan kesadaran bahwa : hanya tersedia pengetahuan parsial tentang situasi yang bersangkutan dan hal tersebut didayagunakan (Winardi, 1994 : 175).

Selanjutnya, Winardi (1994) memberikan ciri-ciri orang yang tergolong kreatif adalah sebagai berikut :

- a. Mengobservasi situasi-situasi dan problem-problem yang sebelumnya tidak diperhatikan.

- b. Menghubungkan ide-ide dan problem yang dicapai dari banyak macam sumber.
- c. Cenderung memiliki banyak alternatif-alternatif terhadap sesuatu subyek tertentu.
- d. Menentang hal-hal yang bersifat klise, dan tidak dihalangi oleh kebiasaan.
- e. Mendayagunakan dan membina kekuatan-kekuatan emosional dan mental di bawah sadar yang dimilikinya.
- f. Memiliki fleksibilitas tinggi dalam pemikiran, tindakan-tindakannya dan perumusan saran-saran.

Sementara James R Evans (1994) menjelaskan bahwa: ada 14 karakteristik individual lain yang mendukung perilaku kreatif, diantaranya adalah :

- a. Kesadaran dan sensitivitas terhadap problem

Orang kreatif memiliki sensitivitas yang tajam terhadap lingkungan yang tidak dimiliki orang lain. Kesadaran adalah penting, pemecahan problem yang baik mengingat dalam pikirannya bahwa segala sesuatu dapat ditingkatkan. Mereka belajar mengakui perbaikan yang sedemikian rupa, sehingga sadar bahwa sesuatu ada sebagaimana adanya.

Sensitivitas problem adalah kemampuan untuk mengakui bahwa sebuah problem ada atau menembus rincian-rincian dan fakta-fakta yang menyesatkan untuk mengakui problem yang nyata itu. Ada kecenderungan alamiah untuk meloncat dengan cepat ke arah penyelesaian tanpa sepenuhnya memahami sifat sebenarnya dari problem.

b. Ingatan

Banyak individu yang kreatif memiliki ingatan, dan beberapa dapat menunjukkan daya ingat yang menonjol. Ingatan jangka panjang yang baik penting bagi kreativitas agar dapat menyimpan sejumlah banyak informasi, sehingga dapat dikombinasikan dalam bentuk yang luar biasa untuk menghasilkan ide-ide yang kreatif.

c. Kelancaran

Kelancaran berkaitan dengan kemampuan membangkitkan sejumlah besar ide-ide dengan mudah. Kelancaran sangat penting, karena semakin ide-ide itu anda miliki, semakin besar kesempatan anda untuk menemukan ide-ide yang baik. Menurut Guilford (dalam Evans): membatasi tiga tipe kelancaran yakni kelancaran ideasional, kelancaran asosional, dan kelancaran ekspresional. Kelancaran-kelancaran ini, masing-masing berkaitan dengan kelancaran membangkitkan ide, membuat asosiasi jauh, dan mengeluarkan pokok-pokok yang tersimpan dalam ingatan dari informasi untuk memenuhi kekhususan tertentu.

Dalam pemecahan masalah, orang menyusun model penelitian atau model-model, paling tidak secara implisit, sehingga memerlukan informasi yang dapat memenuhi kekhususan tertentu. Pemikir yang cepat dapat melaju melalui kemungkinan atau alternatif yang logis dengan cepat. Untuk melakukan hal itu dengan baik, orang juga memerlukan ingatan dan mendapatkan kembali informasi dengan baik, yakni ingatan yang baik.

d. Fleksibilitas

Fleksibilitas merujuk pada kemampuan untuk membangkitkan banyak ide. Fleksibilitas secara tidak langsung, menunjukkan kemudahan mendapatkan informasi tertentu atau berkurangnya kepastian dan kekakuan. Fleksibilitas merupakan basis keaslian, kemurnian, dan penemuan.

e. Keaslian

Keaslian merupakan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide luar biasa, memecahkan problem dalam cara yang luar biasa, atau menggunakan hal-hal atau situasi dalam cara yang luar biasa. Individu-individu yang kreatif membuahkan tanggapan yang luar biasa, membuat asosiasi jarak jauh, dan membuahkan tanggapan yang cerdas.

f. Disiplin diri dan keteguhan

Individu-individu yang kreatif tidak hanya mengembangkan ide-ide yang baru, tetapi mereka juga bekerja dengan keras dan dengan teguh melanjutkannya.

g. Kemampuan mengadaptasi

Individu-individu yang kreatif sering terbuka pada pengalaman baru. Mereka memiliki minat yang luas dan sering melompat dari satu ke yang lain dengan mudah. Mereka bekerja sangat baik pada waktu melakukan hubungan dengan para kolega dan individu-individu lain yang orientasi dan pengalamannya berbeda.

h. Permainan intelektual

Individu-individu yang kreatif suka menggali ide-ide untuk kepentingan mereka sendiri. Oleh sebab itu mengapa banyak ditemukan dalam laboratorium

akademis dan laboratorium riset bahwa tindakan yang demikian itu didorong dan mendapatkan hadiah. Ada hubungan dekat antara atribut ini dengan kelancaran.

i. Humor

Humor merupakan kemampuan untuk berkreasi secara spontan terhadap kejanggalan makna atau pelaksanaan. Humor sering merupakan akibat dari sebuah liku-liku dalam makna dari sebuah konsep konvensional. Seorang pribadi yang kreatif lebih melihat makna pada sebuah situasi, ketimbang seorang pribadi yang biasa, makna-makna ini sering halus dan luar biasa.

Dalam istilah psikoanalitik, ego itu sangat fleksibel dan dapat menarik lebih mudah dari alam bawah sadar. Hal ini memungkinkan orang untuk membuat hubungan baru, yakni hakikat dari humor tersebut.

j. Nonkonformitas

Orang yang konformis pada umumnya kurang cerdas, kurang fleksibel, dan kurang lancar ketimbang pasangannya; ia lebih ditekan secara emosional, mengingkari kemampuan alam bawahnya yang kreatif, kurang yakin, kurang percaya pada ide-idenya sendiri, mencari keamanan dan keinginan diterima, dan oleh karena itu menghindari kebaruan. Orang nonkonformis kurang konvensional dan memiliki dorongan yang berbeda. Kehendak untuk berbeda memungkinkan dia untuk mengambil resiko bahkan jika ada kemungkinan untuk gagal. Kekeliruan sering dipandang sebagai kesempatan untuk mengembangkan ide-ide yang lebih baik.

k. Toleransi terhadap ambiguitas

Seorang pribadi yang kreatif secara aktif mengusahakan ketidakpastian kompleksitas, dan ketidakaturan, baik demi tantangan yang hadir dan juga demi kepuasan yang akan dihasilkan bilamana situasi itu dapat dipecahkan. problem nyata hampir-hampir selalu ambigu (mendua).

l. Kepercayaan diri

Orang yang kreatif memiliki kepercayaan dari dalam yang berharga terhadap karya mereka dan sebuah pengertian tentang misi atau keharusan. Ilmuwan pengambilan keputusan dan manajemen seperti halnya peneliti yang kreatif harus dapat bekerja secara bebas tanpa supervisi melekat.

m. Skeptisisme

Sebagian besar orang adalah konservatif, percaya pada apa yang diketahui dan tidak percaya terhadap apa yang tidak diketahui. Orang-orang kreatif, skeptis terhadap ide-ide yang diterima dan sering memainkan devil's advocate (pembela yang menentang apa yang dianggap baik), mempersoalkan fakta-fakta dan dugaan-dugaan.

n. Intelegensi

Orang yang kreatif memiliki intelegensi diatas rata-rata, tetapi tidak perlu mendekati puncak skala. Hal ini tentu tergantung pada tipe pekerjaan yang dilakukan. Sebagai contoh, seorang ilmuwan memerlukan intelegensi lebih tinggi untuk menguasai subyeknya, ketimbang seorang artis atau seorang penulis.

Orang yang kreatif umumnya juga memiliki analisis yang baik dan ketrampilan sintesis, sering lebih menyukai kompleksitas daripada kesederhanaan,

memiliki penilaian diri yang tinggi dan keberanian personal, membiarkan berlaku aneh, dan implusif. Dengan memahami ciri-ciri ini menyediakan sugesti untuk mempertinggi kreativitas (Evans, 1994 : 56).

Sementara West (2000), mengatakan : salah satu cara untuk mengembangkan kepercayaan pada kreativitas adalah dengan mengembangkan sejumlah kualitas pribadi yang telah diidentifikasi berulang-ulang sebagai ciri-ciri orang yang secara konsisten kreatif. Sembilan ciri-ciri ini meliputi :

a. Nilai-nilai intelektual dan artistik

Mereka yang secara konsisten kreatif dalam pekerjaan cenderung tertarik pada kegiatan-kegiatan intelektual seperti membaca buku-buku bermutu, filsafat, sains dan matematika. Mereka juga sering tertarik untuk bergulat dengan masalah kefilosofan, politik dan kemanusiaan. Mereka sering memiliki nilai-nilai artistik yang dikembangkan dengan baik, termasuk apresiasi seni, musik, menulis, tari, sastra, jelajahan ke bidang-bidang bacaan dan pemikiran-pemikiran baru, seni, musik dan sains mutakhir bisa membangkitkan kreativitas jauh lebih besar dalam diri kita.

b. Ketertarikan pada kompleksitas

Mereka cenderung tertarik pada usaha menjelajahi masalah yang sulit dan rumit untuk memahami sepenuhnya atau untuk mendapatkan solusi-solusi atas masalah tersebut.

c. Kepedulian pada pekerjaan dan pencapaian

Orang-orang kreatif cenderung mempunyai disiplin dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, dengan dorongan dan motivasi tingkat tinggi dan

kepedulian terhadap usaha pencapaian keunggulan. Mereka cenderung memotivasi diri sendiri dan mendapatkan kepuasan khusus dari pencapaian efektif di tempat kerja.

d. Ketekunan

Orang-orang paling kreatif cenderung mempunyai tekad keras untuk mencapai tujuan mereka dan mengidentifikasi serta memecahkan masalah di tempat kerja, sering kali dalam menghadapi frustrasi dan kendala-kendala. Mereka sering mempunyai keyakinan kuat pada kekuatan-kekuatan dan ketrampilan-ketrampilan yang mendukung tekad mereka, yang kemudian bisa memotivasi ketekunan.

e. Pemikiran yang mandiri

Meskipun banyak diantara kita cenderung untuk menyesuaikan diri dengan pandangan-pandangan yang diekspresikan oleh mayoritas atau mereka yang mempunyai kedudukan unggul, orang-orang kreatif dan inovatif menunjukkan kemandirian karakteristik dalam membuat kesimpulan dan kemudian tetap loyal pada opini dan sikap mereka.

f. Toleransi terhadap ambiguitas

Orang-orang cenderung merasa tidak enak dalam situasi-situasi yang tidak menentu dan ambigu. Misalnya, pengalaman pertama tiba di suatu negara asing dan tidak mengetahui aturan-aturan serta norma-norma perilaku yang tepat bisa merisaukan. Orang-orang kreatif sering merespon secara positif pada situasi-situasi ambigu seperti itu, berusaha mencernanya sambil menikmati prosesnya.

g. Otonomi

Orang-orang kreatif cenderung mengarahkan diri sendiri dan kurang bergantung kepada orang lain, menikmati dan menuntut kebebasan di tempat kerja. Mereka mempunyai kebutuhan besar akan kebebasan, kendali, dan kebijaksanaan di tempat kerja.

h. Kepercayaan diri

Salah satu ciri penting yang telah dipertimbangkan sehubungan dengan ciri-ciri pribadi orang-orang kreatif adalah kepercayaan diri dan dipeliharanya citra diri yang kreatif. Orang-orang yang percaya pada kreativitas mereka sendiri dan yakin akan kemampuan-kemampuan mereka lebih besar kemungkinannya untuk berperilaku kreatif di tempat kerja.

i. Kesiapan mengambil resiko

Tidaklah mengherankan jika orang-orang yang lebih kreatif di tempat kerja cenderung lebih siap untuk mengambil resiko dengan ide-ide baru serta mencoba cara-cara baru dan lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal, bahkan sekalipun orang-orang disekitar mereka tidak bersikap mendukung. Mereka siap mengajukan perubahan dalam mengerjakan kinerja yang lebih baik dan keunggulan pelaksanaan tugas di tempat kerja.

Lebih lanjut dikatakan juga bahwa : orang-orang bisa kreatif meskipun kepribadian mereka tidak sesuai dengan daftar ciri-ciri tersebut diatas, yang penting adalah kepercayaan dan sikap menghargai serta mendorong ciri-ciri positif dalam diri kita sendiri. Pertimbangan usaha mengembangkan disiplin diri di tempat kerja untuk bersikap tegar dalam menghadapi frustrasi, mengembangkan

penilaian mandiri terlepas dari kelompok-kelompok atau individu-individu yang ada di sekitar kita (West, 2000:39).

Sementara itu Joseph G. Mason (1999), menjelaskan bahwa : semua penelitian mengenai apa yang membuat seseorang kreatif menunjukkan empat sifat utama, yaitu :

a. Kepekaan masalah

Pada dasarnya hal ini merupakan mengenali sebuah masalah yang ada, atau dapat melintasi kesalahpahaman, kesalahan konsepsi, kekurangan fakta, dan perintang-perintang lain, serta mengenali masalah yang sebenarnya.

b. Aliran gagasan

Istilah ini berarti seseorang dapat mengumpulkan sejumlah besar pemecahan alternatif terhadap suatu masalah tertentu dalam waktu tertentu. Nilainya terletak pada kenyataan bahwa makin banyak gagasan yang anda miliki, makin besar kesempatan anda menemukan suatu pemecahan yang dapat digunakan, makin banyak peluang anda untuk menghindari cara-cara lama dalam mengerjakan segala sesuatu.

Aliran gagasan sangat tergantung kepada kebiasaan mental pribadi. Aliran gagasan adalah suatu sifat yang dapat dikembangkan atau diperbaiki oleh hampir setiap orang yang dengan sadar akan menerapkannya kepada diri sendiri.

c. Keaslian

Bagi seorang pemecah masalah, hal ini sangat penting, pada prakteknya setiap pemecahan masalah, kebaruan sepenuhnya, atau keaslian. Biasanya bukanlah yang diperlukan. Keaslian yang dituntut adalah mungkin menemukan

cara-cara baru untuk meragamkan keadaan-keadaan yang ada, atau cara-cara baru untuk menerapkan gagasan-gagasan yang ada dalam keadaan baru, atau modifikasi baru dari sesuatu yang cocok dengan keadaan yang ada.

d. Fleksibilitas kreatif

Kualitas fleksibilitas kreatif sebagian besar adalah kesediaan untuk mempertimbangkan beragam pendekatan terhadap suatu masalah. Orang yang fleksibel, bila satu pemecahan masalah tidak berkerja dia selalu dapat mendekati masalah tersebut dari sudut lain. Hal ini juga disebut : “harapan kreatif” yang berarti orang yang kreatif hanya berharap untuk memecahkan masalah, betapun banyak kegagalan yang akan menunda pemecahan sementara.

Lain lagi dengan pendapat Hunt (1982), bahwa : orang-orang kreatif memiliki temperamen yang beraneka ragam. Wagner sombong dan sok ngatur, Tchaikovsky pemalu, pendiam dan pasif, Byron hiperseksual, Newton tidak toleran dan pemaarah, Einstein rendah hati dan sederhana. Meskipun demikian ada beberapa faktor yang secara umum menandai orang-orang kreatif :

a. Kemampuan kognitif

Termasuk disini kecerdasan diatas rata-rata, kemampuan melahirkan gagasan-gagasan yang berlainan , dan fleksibilitas kognitif.

b. Sikap yang terbuka

Orang kreatif mempersiapkan dirinya menerima stimulasi internal dan eksternal. Ia memiliki minat yang beragam dan luas.

c. Sikap yang bebas, otonom, dan percaya pada diri sendiri

Orang kreatif tidak senang “digiring”, ingin menampilkan dirinya semampu dan semaunya. Ia tidak terlalu terikat pada konvensi-konvensi sosial. Mungkin inilah sebabnya, orang-orang kreatif sering dianggap “nyentrik” atau gila (Coleman and Hammen, 1974:455).

2.7 Kreativitas dan Lingkungan Kerja

Orang-orang kreatif cenderung melibatkan diri dalam tugas-tugas karena minat, tantangan pribadi atau rasa keterlibatan, bukan sekadar terlibat dalam kegiatan untuk mencapai sesuatu tujuan eksternal seperti upah yang tinggi. Proses-proses pemikiran dan pemunculan ide yang berkaitan dengan kreativitas meliputi fleksibilitas ide-ide dan fleksibilitas persepsi mengenai dunia organisasional (West, 2000:35).

Orang-orang kreatif lebih siap melihat dan menghayati dunia mereka dengan berbagai cara, bukan mempertahankan satu cara yang sudah teruji. Mereka mungkin lebih mampu melihat berbagai motif yang berlainan dan sering kali bertentangan dalam diri orang-orang disekitar mereka, maupun berbagai wajah yang berlainan daripada organisasi mereka. Orang-orang kreatif cenderung memandang pekerjaan mereka secara fleksibel. Mereka mempunyai kemampuan untuk berpikir dengan berbagai cara mengenai masalah yang mereka hadapi di tempat kerja, dan cenderung menahan penilaian mengenai hakikat masalah atau solusi-solusi lebih lama daripada orang-orang kreatif (West, 2000:40).

Jika iklim kerja tidak mendukung kreativitas individu atau kelompok, orang-orang yang mendapatkan kepuasan dari pengembangan cara-cara kerja yang baru dan lebih baik akan menjadi frustrasi dan sering kali pergi. Selanjutnya dikatakan bahwa : perilaku kreatif dalam organisasi adalah suatu fungsi dari dua kategori input lingkungan kerja (input di luar ciri-ciri individu seseorang termasuk dalam mengerjakan kerja) : *Pertama*, ciri-ciri grup adalah norma-norma , keterpaduan kelompok, ukuran, keberagaman, peran, ciri-ciri tugas, dan pendekatan penyelesaian masalah yang digunakan dalam kelompok. *Kedua*, ciri-ciri organisasi terdiri atas kultur organisasi, sumber-sumber, penghargaan, strategi, struktur dan fokus pada teknologi (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993:297).

Sackmann (1992) menemukan bahwa meskipun beberapa aspek lingkungan organisasi bisa dianggap homogen, aspek-aspek lain bisa berbeda pada sub kelompok lain dalam organisasi. Sementara pendapat lain menyebutkan bahwa : kesuksesan atau kegagalan kerja tim tergantung pada konteks atau lingkungan yang sebagian besar dibentuk oleh “desain dan desainer kelompok”, karena desain dan desainer kelompok berbeda-beda meskipun ada dalam organisasi yang sama (Gersick, 1988:35). Lebih lanjut Gersick (1988) menyatakan, bahwa : tim-tim yang berbeda dalam organisasi bisa mengalami lingkungan kerja yang berbeda.

Dalam menanggapi kompleksitas dan perubahan, banyak organisasi menjadikan tim sebagai unit fungsional organisasi. Sebagai ganti individu-individu bertanggung jawab atas bagian-bagian pekerjaan yang terpisah,

kelompok-kelompok individu bersatu untuk menyatukan usaha, pengetahuan dan ketrampilan untuk mencapai tujuan bersama. Karena itu, agar organisasi bisa efektif, tim juga harus inovatif, bisa menyesuaikan diri dan kreatif dalam menanggapi masalah dalam organisasi dan di lingkungan yang lebih luas (West, 2000:89).

Ketika organisasi-organisasi menjadi semakin kompleks dalam menanggapi lingkungan yang semakin berubah-ubah dalam sifat sosial, politis, dan ekonomis mereka, tindakan individu dalam organisasi menjadi semakin berpengaruh. Individu jarang menghasilkan perubahan dalam organisasi, yang lebih sering adalah tim. Tim mempunyai ketahanan, rentang ketrampilan, kemampuan dan pengalaman untuk memastikan agar ide-ide kreatif dipraktekkan secara inovatif (West, 2000:90).

Selanjutnya (Amabile, Conti, Coon, Lazenby and Herron, 1996:1158-1160) menyatakan, bahwa : dorongan kreativitas dan pengembangan ide-ide baru, melalui tiga tingkatan utama dalam organisasi, yaitu :

1. Dorongan organisasi

Beberapa aspek yang dirasakan sangat mempengaruhi dorongan organisasi, diantaranya yaitu :

- a. Dorongan pengambilan resiko dan pembentukan ide, pemberian nilai pada inovasi dari tingkat manajemen tertinggi sampai yang terendah.
- b. Evaluasi ide baru yang adil dan sportif adalah aspek kedua dari dorongan organisasi. Adanya ancaman, evaluasi yang ditujukan untuk menggali kreativitas.

- c. Penghargaan dan pengakuan akan kreativitas adalah aspek ketiga dari dorongan organisasi. Meskipun terlibat dalam aktivitas hanya untuk mendapatkan penghargaan bisa merusak kreativitas, kreativitas bisa ditingkatkan dengan memberikan penghargaan yang dirasakan sebagai “bonus”, pengakuan kompetensi seseorang, atau suatu cara yang memungkinkan seseorang berbuat lebih baik, lebih tertarik pada kerja.
- d. Gabungan ide yang mengalir dalam organisasi dan manajemen partisipatif serta pengambilan keputusan adalah aspek penting dalam dorongan organisasi.

2. Dorongan supervisi

Beberapa aspek menunjukkan peran supervisi, sebagai berikut :

- a. Kejelasan tujuan
- b. Interaksi terbuka antara supervisi dan bawahan
- c. Dukungan supervisi pada kerja dan ide tim

Lain halnya dengan pendapat Cummings & Oldham (1997), menyatakan bahwa : supervisi yang sportif, menunjukkan kepedulian pada perasaan dan kebutuhan untuk menyuarakan gagasan mereka sendiri, memberi umpan balik yang positif dan informatif, dan memberi kesempatan pengembangan keahlian mereka. Hal-hal tersebut membuat mereka percaya diri dan memiliki inisiatif personal untuk bekerja dan menghasilkan sesuatu yang kreatif. Ditambahkan lagi bahwa : supervisi juga tidak boleh terlalu mengontrol, tidak memonitor tingkah laku pekerja terlalu dekat, tidak membuat keputusan tanpa melibatkan pekerja dan tidak menekan pekerja untuk berpikir, merasakan atau berbuat dalam cara-cara tertentu, yang kesemuanya itu berlawanan dengan jiwa kreatif.

3. Dorongan kelompok kerja

Keberagaman anggota tim dan keterbukaan pada ide bisa berlaku bagi kreativitas melalui membukan individu pada ide-ide tidak umum yang lebih bervariasi, dan hal ini telah mempengaruhi pemikiran kreatif secara positif. Tantangan ide yang konstruktif dan komitmen pada pekerjaan menghasilkan peningkatan motivasi intrinsik, karena dua ciri utama motivasi intrinsik adalah rasa tertantang yang positif dalam kerja dan fokus pada kerja itu sendiri.

Proses-proses kelompok sangat penting dalam mempengaruhi inovasi tim, khususnya kejelasan sasaran tim dan dukungan untuk inovasi. Tingkat keterlibatan dan partisipasi dalam tim, komitmen pada keterlibatan dalam perdebatan dan eksplorasi untuk menghasilkan jasa-jasa dan produk-produk dengan kualitas unggul, serta dukungan total bagi cara-cara kerja yang baru dan lebih baik adalah sangat vital. Faktor-faktor lain yang penting meliputi keberagaman dalam tim, bisa menjadi sumber bagi banyak kreativitas dalam tim. Ada juga kebutuhan untuk memperbaharui perspektif tim secara teratur dengan perubahan-perubahan dalam keanggotaan. Dorongan inovasi, dan evaluasi atas sasaran-sasaran, strategi-strategi, serta proses-proses tim (West, 2000:199-120).

Menurut Andre L. Delbecq (1967), bahwa : kelompok-kelompok pengambil keputusan kreatif harus terdiri dari personil yang kompeten yang berasal dari aneka macam latar belakang yang dapat merangsang perilaku kreatif. Tugas yang menuntut ketrampilan tingkat tinggi, dimana anggota tim dituntut untuk menjalankan berbagai kegiatan yang berlainan, dan yang melibatkan

penggunaan berbagai ketrampilan serta bakat yang berlainan, lebih memungkinkan untuk menghasilkan kreativitas tim tingkat tinggi (West, 2000:103).

Selanjutnya dikatakan bahwa kreativitas didapat apabila individu dan tim memiliki otonomi atau kebebasan yang relatif tinggi dalam menjalankan kerja dari hari ke hari dan memiliki rasa memiliki dan kontrol atas pekerjaan dan ide mereka sendiri (West, 1986). Otonomi adalah tingkat sejauh mana tugas-tugas memberikan kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan bagi orang-orang yang menjalankan dalam memutuskan bagaimana harus melaksanakan pekerjaan mereka dan kapan itu harus dilakukan. Tingkat otonomi mereka secara langsung menentukan sejauh mana orang-orang menjadi kreatif dan inovatif dalam pekerjaan mereka (West, 2000:47).

Disebutkan juga bahwa : orang-orang kreatif cenderung mengarahkan diri sendiri dan kurang bergantung kepada orang lain, menikmati dan menuntut kebebasan atau otonomi di tempat kerja. Mereka mempunyai kebutuhan besar akan kebebasan, kendali, dan kebijaksanaan di tempat kerja (2000:38). Lebih jauh, dikatakan bahwa : meningkatkan otonomi atau kebebasan yang kita miliki dalam melaksanakan tugas bisa dicapai dengan jalan mengemban tanggung jawab lebih besar, memintakan ijin untuk mengambil resiko dan mencari dukungan dari atasan administrasi, memperjelas tujuan-tujuan dan mencari umpan balik mengenai kinerja pekerjaan juga merupakan cara-cara penting untuk meningkatkan iklim kreativitas (West, 2000:39).

Otonomi atau kebebasan merujuk pada sejauh mana kemandirian dan kebijaksanaan substansial dalam penjadwalan pekerjaan dan penentuan prosedur-

prosedur yang digunakan. Otonomi cenderung berkolerasi tinggi dengan kreativitas dan inovasi (West, 2000:103). Organisasi harus mendorong dan memberikan imbalan pada inovasi di semua tingkat. Namun, dorongan dan imbalan saja tidak memadai. Harus ada komitmen untuk memberikan sumber-sumber, waktu, dan kerja sama dalam pengembangan cara-cara kerja yang baru dan lebih baik, dari manapun ide-idenya datang dalam organisasi. Itu berarti menganggarkan energi, waktu pribadi dan sumber-sumber yang diperlukan bagi mereka yang mempunyai ide-ide untuk inovasi.

Disebutkan bahwa : perasaan cukup atas sumber-sumber yang memadai bisa mempengaruhi orang secara psikologis dengan memberi kepercayaan tentang nilai intrinsik dari pekerjaan yang mereka kerjakan (Damanpour, 1991:556). Mengembangkan kreativitas individual di tempat kerja antara lain merupakan bagian dari usaha mengembangkan kepercayaan pada kreativitas dan memperkuat ciri-ciri pribadi yang diasosiasikan dengan kreativitas. Ini juga menuntut pertimbangan mengenai bagaimana lingkungan kerja bisa dibuat lebih mendukung kreativitas, baik dalam arti meningkatkan tantangan pekerjaan dan meningkatkan kendali atas pekerjaan (West, 2000:48).

Sementara Andrews and Farris (1972), mengatakan bahwa : kami membuat konsep baru dengan membedakan dua bentuk tekanan yang berbeda, yaitu tekanan kerja yang berlebihan dan tantangan, yang pertama memiliki pengaruh negatif pada kreativitas dan yang kedua berpengaruh positif. Hal ini mendapat dukungan bahwa : tekanan kerja yang berlebihan akan mengganggu kreativitas, khususnya jika tekanan waktu dirasa sebagai alat kontrol dari luar

(Amabile, 1993:185). Lebih lanjut dikatakan bahwa : jika tekanan waktu yang dirasa sebagai hal yang sesuai dengan pekerjaan yang mendesak dan penting, bisa ditambahkan tantangan dalam kerja yang secara positif berhubungan dengan motivasi intrinsik dan kreativitas (Amabile, 1988:123).

Riset baru-baru ini mengisyaratkan bahwa salah satu penyebab terbesar stres di tempat kerja diantaranya adalah tuntutan kerja yang berlebihan, sehingga menghambat kemampuan mereka untuk kreatif dalam memberikan sumbangan pada organisasi-organisasi kerja mereka (West, 2000:62). Ditekankan lagi bahwa : stres di tempat kerja bisa membuat orang merasa tertekan dan tidak aman, dan dalam kondisi seperti itu kemampuan kreatif menjadi tertekan (West, 2000:75-76).

Robert L. Veninga (1997), menyebutkan : ada lima cara untuk menghilangkan stres di tempat kerja, yaitu :

- a. Tentukan apakah restrukturisasi adalah pilihan yang tepat,
- b. Meninjau ulang beban kerja,
- c. Melepaskan atau membiarkan kreativitas berkembang,
- d. Tetap fokus pada pekerjaan,
- e. Terbuka bagi ide-ide baru, ide yang memiliki kekuatan untuk mengubah pandangan anda tentang hidup.

Sementara, James L. Adams (1994) membatasi empat kelas halangan-halangan terhadap kreativitas, yaitu :

a. Halangan perseptual

Halangan perseptual adalah halangan yang mencegah seorang pemecah masalah untuk menerima jelas problem itu sendiri atau informasi yang dibutuhkan untuk memecahkan problem itu.

b. Halangan emosional

Halangan emosional untuk pemecahan problem yang kreatif melibatkan ketakutan membuat kesalahan atau mengambil resiko, ketidakmampuan mentoleransi ambiguitas, kebutuhan akan keamanan dan keteraturan, acuan untuk menilai ide-ide ketimbang membangkitkan, ketidakmampuan untuk bersikap santai dan melupakan problem untuk sementara waktu, kurangnya tantangan, terlalu bermotivasi untuk berhasil dengan cepat, kurangnya kontrol imajinatif dan ketidakmampuan untuk membedakan realitas dan fantasi.

c. Halangan budaya dan lingkungan

Halangan budaya dan lingkungan diperoleh dari pola-pola budaya dan lingkungan sosial serta fisik dekat kita. Seperti, “permainan hanya untuk anak-anak”, “metode kuantitatif tidak berguna” (perspektif manajemen masa lalu) adalah contoh halangan budaya, sedangkan halangan lingkungan adalah bos yang otokratis, kurangnya waktu dan dukungan untuk membawa ide-ide menjadi tindakan.

d. Halangan intelektual dan ekspresi

Halangan intelektual dan ekspresi meliputi pilihan taktik mental yang tidak efisien atau kurangnya bahan intelektual. Contoh-contoh itu barangkali memecahkan masalah dengan menggunakan bahan yang salah, penggunaan yang

tidak fleksibel terhadap strategi pemecahan masalah, kurangnya informasi yang tepat, atau kemampuan bahasa yang kurang mencakupi untuk mengungkapkan ide-ide.

Selanjutnya disebutkan bahwa : menciptakan lingkungan kerja yang sportif dan menantang juga meningkatkan kepercayaan pada kreativitas. Riset telah mengungkapkan bahwa lingkungan yang ramah, sportif dan fleksibel tetapi secara intelektual bersifat menantang, akan menghasilkan kreativitas yang tinggi. Organisasi-organisasi juga harus menyediakan sumber-sumber yang sesuai bagi usaha kreatif dan mendorong tindakan independen untuk memperlancar kreativitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Iklim yang mendorong interaksi, otonomi individual dan pemunculan ide-ide baru, rupanya melahirkan pencapaian kreativitas dalam organisasi-organisasi pendidikan. Jika iklim diwarnai dengan ketidakpercayaan, kurangnya komunikasi. Otonomi individual terbatas, dan tujuan-tujuan yang tidak jelas, kemungkinan besar inovasi akan terhambat (West, 2000:43).

Amabile, 1995 menyebutkan bahwa : Keys didesain untuk memberikan penelitian yang valid dan nyata dari aspek-aspek lingkungan kerja organisasi yang mempengaruhi pembentukan dan pengembangan ide-ide kreativitas, baik dari aspek-aspek lingkungan kerja negatif dan positif. Keys juga dimaksudkan untuk dijadikan sebagai alat praktisi yang tertarik untuk mendiagnosa tingkat dimana lingkungan kerja organisasi mendorong kreativitas kerja pada diri individual dan grup.

Untuk maksud tersebut diatas, Amabile, Conti, Coon, Lazenby and Herron (1996) memberikan suatu statement bahwa: Kategori konsetusal dari faktor-faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi kreativitas adalah :

1. Dorongan kreativitas adalah dorongan organisasi, dorongan supervisi dan dukungan kelompok kerja.
2. Kebebasan atau otonomi.
3. Sumber-sumber yang mendukung.
4. Tekanan adalah kerja yang menantang.
5. Hambatan organisasi terhadap kreativitas.

2.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai faktor-faktor lingkungan kerja yang berhubungan dengan kreativitas telah banyak dilakukan.

1. Penelitian oleh Pamela Tierney, Steven M. Farmer dan George B. Graen

Penelitian yang dilakukan Tierney dkk (1999) bertujuan untuk menguji kepemimpinan dan kreativitas karyawan, relevansi antara perlakuan dan hubungan (karyawan dan pimpinan). Penelitian ini didasari oleh kenyataan bahwa penelitian tentang kreativitas karyawan yang telah dilakukan selama ini hanya menitikberatkan pada perspektif tunggal dari kepemimpinan dan karakteristik karyawan.

Penelitian Tierney dkk memiliki kelebihan dibandingkan penelitian lain yang sejenis. Tierney dkk menggunakan pendekatan multi-domain dengan memperhatikan hubungan pimpinan (dengan karyawan), karakteristik pimpinan

dan karakteristik karyawan untuk menguji kreativitas karyawan. Penelitian tersebut juga telah menambah pemahaman tentang sifat ganda dari kreativitas dengan menguji cara-cara dimana karakteristik karyawan berhubungan dengan karakteristik pimpinan serta pertukaran pimpinan-bawahan (*leader-member exchange* = *LMX*) yang mempengaruhi kinerja kreatif.

Penelitian oleh Tierney dkk ini menguji dua karakteristik karyawan, yaitu gaya kognitif karyawan dan motivasi intrinsik, yang menunjukkan baik komponen keahlian dan motivasi yang penting bagi kreativitas setingkat individu, seperti yang diungkap oleh Amabile, 1983, 1988.

Tierney dkk menggunakan kriteria pengukuran ganda untuk menilai kreativitas karyawan yaitu, formulir penemuan/paten, laporan penelitian dan rating oleh supervisi. Selain itu, Tierney dkk juga menggunakan teknik analisis dan regresi mixed Poisson, yang sering digunakan dalam disiplin ilmu lain yang juga menggunakan indikator kreativitas kearsipan.

Hasil analisis penelitian Tierney dkk menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara gaya kognitif dengan tingkat pendidikan dan tingkatan jabatan, serta ada hubungan negatif antara gaya kognitif dengan masa kerja. Di antara variabel-variabel bebas utama yang ada, motivasi intrinsik karyawan berhubungan positif dan signifikan dengan gaya kognitif karyawan dan LMX. Rating supervisi atas kreativitas karyawan juga berhubungan positif dan signifikan dengan kedua alat ukur kearsipan kreativitas (laporan penelitian dan formulir penemuan/paten).

Untuk melengkapi hasil analisisnya dan menunjukkan validitas hasil analisisnya, Tierney dkk juga menggunakan analisis regresi hierarkhis. Dalam

analisis ini regresi rating kreativitas didasarkan pada analisis Ordinary Least Square dan regresi laporan penelitian didasarkan pada model mixed Poisson. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kreativitas berhubungan positif dan signifikan dengan gaya kognitif dan motivasi intrinsik karyawan. Begitu juga dengan LMX (pertukaran pimpinan-karyawan) mempengaruhi kreativitas karyawan.

Hal menarik sehubungan dengan LMX yang ditemukan dalam hasil analisis ini adalah kenyataan bahwa karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi justru tidak menunjukkan kinerja yang baik dalam hubungan LMX yang tinggi. Hubungan antara motivasi intrinsik karyawan dan supervisi terhadap kreativitas dan laporan penelitian adalah positif dan signifikan tapi tidak untuk data-data kearsipan.

Secara umum penelitian ini menyebutkan bahwa apabila karyawan menikmati tugas-tugas yang berhubungan dengan kreativitas, pekerjaan yang dihasilkannya juga kreatif. Juga apabila karyawan dan supervisinya memiliki orientasi motivasi intrinsik yang sama.

Seorang karyawan dengan kemampuan kognitif inovatif akan menghasilkan pekerjaan kreatif tanpa memperdulikan supervisinya. Karyawan dengan kemampuan kognitif adaptif yang berada dalam hubungan LMX yang tinggi akan menghasilkan pekerjaan yang lebih kreatif daripada mereka yang ada dalam hubungan LMX yang rendah.

2. Penelitian tentang lingkungan kerja bagi kreativitas oleh Teresa M. Amabile dkk

Teresa M, Amabile dkk melakukan penelitian ini untuk mencari tahu lingkungan pekerjaan mempengaruhi kreativitas. Berangkat dari pendekatan psikologis tradisional pada kreativitas yang memfokuskan pada karakteristik orang-orang yang kreatif (Barron, 1955; Mac Kinnon 1965) Amabile dkk beranggapan bahwa lingkungan sosial bisa mempengaruhi baik tingkat dan frekuensi perilaku kreatif. Penelitian yang mereka lakukan menitik beratkan pada konteks kreativitas, lingkungan kerja yang dirasakan bisa mempengaruhi kreativitas dalam organisasi. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah KEYS. KEYS dirancang untuk menghitung semua dimensi lingkungan kerja yang dianggap penting dalam penelitian empiris dan teori kreativitas dalam organisasi.

Model konseptual yang mendasari KEYS diambil dari model kreativitas dan inovasi kompenensial Amabile, 1988 dan pengaruh eksternal organisasi Woodman, Sawyer dan Griffin, 1993. Kategori konseptual yang digambarkan dalam KEYS dimulai dari yang paling sering ditemukan dalam penelitian dan diakhiri dengan kategori yang paling jarang disebut dalam literatur.

Kategori konseptual lingkungan kerja yang mempengaruhi kreativitas adalah: *dorongan kreativitas, otonomi atau kebebasan, sumber-sumber, tekanan dan hambatan organisasi bagi kreativitas.*

Dorongan kreativitas terjadi pada tiga level utama dalam organisasi: dorongan organisasional, dorongan supervisi dan dukungan kelompok kerja.

Dorongan organisasi meliputi dorongan pengambilan resiko dan mengemukakan ide, penilaian yang jujur dan sportif atas ide-ide baru, penghargaan dan pengakuan atas kreativitas, manajemen partisipatif dalam pengambilan keputusan.

Dorongan supervisi meliputi atas kejelasan tujuan, keterbukaan hubungan supervisi dan bawahan, serta dorongan supervisi atas ide-ide dan hasil kerja kelompok.

Pendekatan yang dilakukan Amabile dkk dalam penelitian ini adalah pendekatan Psycometric. Skala KEYS dibedakan menjadi dua yaitu: skala pendorong (kreativitas) dan skala penghambat (kreativitas). Skala pendorong meliputi dorongan kreativitas (dorongan organisasi, dorongan supervisi, dukungan kelompok kerja), sumber-sumber yang cukup, tekanan kerja yang menantang, serta kebebasan. Sedangkan skala penghambat meliputi hambatan organisasional.

Hasil umum dari penelitian ini menyebutkan bahwa proyek-proyek berkegiatan tinggi memiliki rata-rata yang tinggi pada skala KEYS yang dianggap sebagai pendorong kreativitas dan memiliki rata-rata rendah pada skala KEYS yang dianggap sebagai penghambat kreativitas.

2.9 Kerangka Pikir dan Hipotesis

Model konseptual yang mendasari Keys, membedakan skala Keys yang muncul dari masing-masing kategori dan menunjukkan hubungan terprediksi yang berhubungan positif dengan kreativitas dianggap sebagai “skala stimulan” dan

yang berhubungan negatif dengan kreativitas dianggap sebagai “skala penghalang” (Amabile, Conti, Coon, Lazenby and Herron, 1996:1158).

Skala lingkungan kerja pada Keys menghasilkan empat pengukuran stimulan pada kreativitas (dimensi yang harus mendorong pada kreativitas yang lebih tinggi) dan satu halangan penilaian (dimensi yang harus mendorong kepada kreativitas yang lebih rendah) (Amabile, Conti, Coon, Lazenby and Herron, 1996:1159). Berdasarkan uraian di atas diperoleh kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

```

graph LR
    K([KREATIVITAS])
    DK([Dorongan kreativitas])
    OK([Otonomi atau kebebasan])
    SS([Sumber-sumber])
    T([Tekanan])
    HO([Hambatan organisasi terhadap kreativitas])
    DO[Dorongan organisasi]
    DS[Dorongan supervisi]
    DKL[Dukungan kelompok kerja]
    KEB[Kebebasan]
    SSU[Sumber-sumber]
    KMT[Kerja yang menantang]
    HOA[Hambatan organisasi]

    K --> DK
    K --> OK
    K --> SS
    K --> T
    K --> HO
    DK --> DO
    DK --> DS
    DK --> DKL
    OK --> KEB
    SS --> SSU
    T --> KMT
    HO --> HOA
  
```

61

Berdasarkan uraian di atas dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Hipotesis 1 : Diduga terdapat pengaruh positif dorongan kreativitas terhadap kreativitas
- Hipotesis 2 : Diduga terdapat pengaruh positif otonomi/kebebasan terhadap kreativitas
- Hipotesis 3 : Diduga terdapat pengaruh positif sumber-sumber yang memadai terhadap kreativitas.
- Hipotesis 4 : Diduga terdapat pengaruh positif tekanan terhadap kreativitas.
- Hipotesis 5 : Diduga terdapat pengaruh negatif halangan organisasional terhadap kreativitas.
- Hipotesis 6 : Diduga terdapat pengaruh secara bersama-sama dorongan kreativitas, otonomi/kebebasan, sumber-sumber yang memadai, tekanan dan halangan organisasional terhadap kreativitas.
- Hipotesis 7 : Diduga terdapat kesamaan model regresi yaitu regresi SMU Negeri I Semarang dan Regresi SMU Kolese Loyola Semarang.

2.10 Definisi Operasional

1. Faktor-faktor lingkungan kerja dinilai dengan mengukur dorongan kreativitas, otonomi/kebebasan, sumber-sumber yang memadai, tekanan/tantangan dan halangan organisasional terhadap kreativitas.

a. Dorongan kreativitas

persepsi guru atas usaha-usaha yang dilakukan dalam mendorong timbulnya kreativitas sehingga Kegiatan Proses Belajar Mengajar menjadi lancar, termasuk di dalamnya adalah dorongan organisasi, dorongan supervisi, dan dorongan kelompok kerja.

b. Otonomi/kebebasan

persepsi guru atas segala kondisi dan situasi untuk memperoleh dan melaksanakan kebebasan, kekuasaan dalam menciptakan segala sesuatu yang bermanfaat dan lebih baik sehingga Kegiatan Proses Belajar Mengajar menjadi lancar.

c. Sumber-sumber

persepsi guru atas segala sesuatu yang menjadi dasar atau pedoman dalam berkreaitivitas sehingga Kegiatan Proses Belajar Mengajar menjadi lancar, termasuk didalamnya dana, material, sarana dan prasarana, informasi dan lain-lain.

d. Tekanan

persepsi guru atas segala kondisi dan situasi pekerjaan yang berhubungan dengan kreativitas, termasuk di dalamnya adalah pekerjaan yang bersifat menantang sehingga Kegiatan Proses Belajar Mengajar menjadi lancar.

e. Halangan organisasional

persepsi guru atas segala hal dalam organisasi dan Kegiatan Proses Belajar Mengajar yang berhubungan dengan kreativitas.

2. Kreativitas

Persepsi guru atas segala bentuk usaha, tindakan, kegiatan untuk mencapai sesuatu yang baru dan lebih baik dalam Kegiatan Proses Belajar Mengajar dan diukur dengan alat *Keys Scales Test* (Amabile, Conti, Coon, Lazenby dan Herron: 1996).

Skala keys

Nama skala	Jumlah pertanyaan	Deskripsi
Faktor lingkungan kerja 1.Dorongan kreativitas a.Dorongan Organisasi	15	Kultur organisasi yang mendorong kreativitas melalui penilaian yang jujur dan konstruktif terhadap ide-ide; penghargaan dan pengakuan atas kerja yang kreatif; mekanisme pengembanagn ide-ide baru, aliran ide yang aktif, dan visi yang sama tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi.
b.Dorongan Supervisi	11	Supervisi yang berperan sebagai contoh yang bagus, menetapkan seperangkat tujuan dengan tepat, mendukung kelompok kerja, menilai kontribusi individu, dan menunjukkan kepercayaan diri dalam kelompok kerja.
c.Dukungan kelompok kerja	8	Sekelompok orang yang memiliki latar keahlian yang berbeda-beda di mana orang-orangnya berkomunikasi dengan baik, terbuka bagi ide-ide baru, mendorong rekan kerja yang lain secara konstruktif, percaya dan membantu satu sama lain, dan berkomitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan.
2.Kebebasan/otonomi	4	Kebebasan dalam memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan atau bagaimana mengerjakannya; perasaan mengontrol pekerjaan orang lain.
3.Sumber-sumber yang c ukup	6	Akses dengan sumber-sumber yang sesuai, termasuk dana, material, fasilitas dan informasi.
4.Tekanan kerja yang menantang	5	Perasaan senang bekerja keras pada tugas-tugas yang menantang dan proyek-proyek yang penting
5.Halangan organisasi	12	Kultur organisasi yang menghalangi kreativitas melalui masalah-masalah politis internal, kritik yang pedas atas ide-ide baru, persaingan internal yang destruktif, penghindaran pada resiko, dan penekanan pada status quo.
Kreativitas	6	Organisasi atau unit kreatif, di mana sejumlah besar kreativitas dihasilkan dan tempat orang-orang percaya mereka menghasilkan kerja yang kreatif.

Sumber: Amabile et all, *Assessing The Work Environment For Creativity*.Academy of Management Journal. 1996.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan sumber data

a. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya yaitu dari wawancara dan daftar pertanyaan questioner setelah diisi responden, antara lain meliputi:

- Dorongan kreativitas
 - dorongan organisasi
 - dorongan supervisi
 - dorongan kelompok kerja
- Kebebasan atau otonomi,
- Sumber-sumber yang cukup,
- Kerja yang menantang
- Halangan organisasional

b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung yaitu informasi yang berasal dari literatur, majalah, brosur-brosur yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, antara lain:

- Hasil-hasil penelitian dari para pakar atau ahli
- Buku dan jurnal mengenai faktor-faktor lingkungan kerja yang dikaitkan dengan kreativitas

3.2 Populasi dan Sampel

Sebagai populasi adalah seluruh guru baik laki-laki maupun perempuan di Sekolah Menengah Umum Kolese Loyola Semarang sebanyak 39 orang dan Sekolah Menengah Umum Negeri I Semarang sebanyak 86 orang. Mengingat jumlah populasi penelitian ini relatif tidak besar maka keseluruhan anggota populasi diambil sebagai sumber data atau dengan cara sensus. Dari hasil pengumpulan data yang dilakukan data yang masuk dan memenuhi syarat dalam hal kelengkapan tanggapan responden maka diperoleh hasil : SMU Negeri I Semarang terkumpul 69 responden dan 37 responden dari SMU Kolese Loyola. Dengan demikian jumlah yang diolah selanjutnya masing-masing 69 dan 37 responden.

3.3 Metode Pengumpulan Data

a. Wawancara

Wawancara dengan cara melakukan tanya jawab terhadap responden seperti para guru baik laki-laki maupun perempuan.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden atau sampel. Pembuatan kuesioner didasarkan pada berbagai karakteristik faktor-faktor lingkungan kerja yang berhubungan dengan kreativitas seperti yang tercantum dalam kerangka pemikiran.

Kuesioner diserahkan secara langsung kepada responden ataupun melalui atasan responden dalam amplop dan dikembalikan baik secara langsung kepada peneliti maupun melalui atasan responden dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

3.4 Alat Ukur

Pengukuran variabel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Method of Summated Rating atau skala model Likert. Berdasarkan sejumlah skala sikap yang jumlahnya cukup banyak yang tidak diketahui nilai skalanya sepanjang suatu kontinum psikologis maka diasumsikan bahwa; setiap deviasi pada setiap kategori jawaban dan akan menghasilkan interval nilai yang sesuai dengan keadaan subyek penjawab. Namun demikian Likert sendiri telah menunjukkan penemuannya bahwa skor subyek yang ditentukan dengan deviasi normal berkorelasi sebesar 0.99.

Skala tipe Likert yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4 – point yang berkisar dari **sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), setuju (3), dan sangat setuju (4).**

3.5 Teknik Analisis

3.5.1 Uji Validitas

Validitas menunjukan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Djamaludin Ancok dalam Masri, 1995). Dalam penelitian ini uji validitas yang dilakukan adalah uji validitas konstruk yang dalam bahasa

statistik dikenal dengan Konsistensi Internal yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan total skor keseluruhan test. Caranya yaitu dengan jalan mengkorelasikan antar skor pertanyaan total dengan total skala sikap dengan rumus korelasi product moment sebagai berikut:

$$r = \frac{N(\sum XY) - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] \dots [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

dimana

r = koefisiensi korelasi antara item dengan total skor

X = skor pertanyaan yang dihitung validitasnya

Y = total skor untuk variabel yang terdiri dari beberapa komponen pertanyaan

N = jumlah sampel

3.5.2 Uji Reliabilitas

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas yaitu dengan metode konsistensi internal (dikenal juga dengan nama single-trial administration) (Saifuddin Azwar, 1986). Hal tersebut dilakukan untuk menguji sejauh mana pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Tiap pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui nilai suatu variabel dianggap sebagai belahannya, selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan test dengan menggunakan koefisien alpha yang ditemukan oleh Cronbach tahun 1951 dengan rumus sebagai berikut:

$$a = \left[\frac{J}{J-1} \right] \dots \left[\frac{S^2 \chi \dots - \sum S^2 y_j}{S^2 \chi} \right]$$

dimana:

S^2_x = varian skor subyek pada keseluruhan test yang terdiri dari beberapa pertanyaan (belahan)

$S^2_{y_j}$ = varian skor subyek pada belahan ke j; dimana $j = 1, 2, 3, \dots, j$

3.5.3 Regresi Linier Berganda

Regresi Linier Berganda yang digunakan adalah regresi linier berganda atas lima variabel bebas (Damodar Gujarati, 1992) dengan model sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + \mu$$

Keterangan :

Y = Kreativitas

X_1 = Dorongan kreativitas

X_2 = Otonomi atau kebebasan

X_3 = Sumber-sumber yang cukup

X_4 = Tekanan

X_5 = Halangan organisasional

a = Intersep/konstanta

b_1 = Koefisien regresi dorongan kreativitas

b_2 = Koefisien regresi otonomi atau kebebasan

b_3 = Koefisien regresi sumber-sumber yang cukup

b_4 = Koefisien regresi tekanan

b_5 = Koefisien regresi halangan organisasional

μ = Disturbance error (variabel pengganggu)

Untuk mengetahui kebaikan dari model persamaan di atas maka perlu dihitung koefisien determinannya (R^2) yaitu angka yang menunjukkan besarnya kemampuan menerangkan dari seperangkat variabel independen dengan variabel dependen pada fungsi tersebut (Sufranto, 1993). Nilai dari R^2 ini berkisar antara $0 < R^2 < 1$. Semakin besar nilai R^2 maka hubungan kedua variabel tersebut kuat atau model tersebut dikatakan baik.

Uji hipotesis untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen, dilakukan dengan menggunakan uji F, dengan tingkat signifikansi 5% dan uji satu sisi (one-tail). Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol atau :

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = 0$$

Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Sedangkan hipotesis alternatifnya (H_a) adalah tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau :

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq 0$$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah dengan membandingkan F hitung dengan F tabel dimana bila F hitung $>$ dari F tabel maka menolak H_0 dan menerima H_a , atau dari program SPSS dengan melihat signifikansi dari nilai F hitung dengan batasan 0,05 bila $\alpha = 5\%$, artinya bila signifikansi dibawah nilai 0,05 maka menolak H_0 dan menerima H_a .

Uji statistik yang digunakan untuk melihat seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen dengan menggunakan uji t. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (β_i) sama dengan nol, atau :

$$H_0 : \beta_i = 0$$

Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau :

$$H_a : \beta_i \neq 0$$

Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Uji t dilakukan dengan melihat nilai signifikansi masing-masing variabel pada tabel anova pada hasil pengolahan SPSS, bila nilai signifikansi kurang dari atau sama dengan 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Sebelum analisis uji signifikansi dilakukan, terlebih dulu akan dilakukan analisis uji penyimpangan uji klasik yang mungkin terjadi dari data masing-masing variabel, meliputi uji terhadap gejala autokorelasi dan multikolinearitas, heteroskedastisitas dan normalitas.

A. Uji terhadap gejala autokorelasi

Gejala autokorelasi merupakan kesalahan pengganggu μ yang berhubungan dengan data observasi ke- i tidak akan dipengaruhi oleh kesalahan pengganggu μ_i ($i=1,2,3,4,5$). Jadi kesalahan pengganggu tersebut berkorelasi satu sama lainnya.

Autokorelasi bisa muncul karena beberapa alasan, misalnya kelembaman waktu ekonomis, spesifikasi bias yang dihasilkan dari mengeluarkan variabel-variabel penting dari model atau menggunakan bentuk fungsional yang tidak benar, fenomena jaring laba-laba manipulasi data dan lain-lain.

Meskipun estimator Ordinary Least Square tetap tidak bias namun tetap konsisten dalam keberadaan autokorelasi, estimator tersebut tidak lagi efisien. Akibatnya tes t dan F yang biasa tidak bisa diterapkan lagi. Maka pengukuran remedial dibutuhkan. Remedi tergantung pada ketergantungan antar pengganggu μ_t . Namun karena μ_t tidak bisa dikenali, dalam praktek umumnya adalah dengan menganggap mereka itu dihasilkan dari beberapa mekanisme.

Mekanisme yang biasanya digunakan adalah skema autoregresif urutan pertama Markov, yang menyebutkan bahwa pengganggu dalam periode waktu sekarang berhubungan secara linear dengan waktu pengganggu dalam periode waktu sebelumnya, koefisien autokorelasi menunjukkan adanya ketergantungan. Mekanisme ini dikenal dengan skema AR (1).

Bahkan jika kita menggunakan skema AR (1), koefisien autokorelasi ρ tidak dikenal apriori. Ada beberapa metode penghitungan ρ , seperti Durbin-Watson d , Theil-Nagar modified d , prosedur 2 langkah Cochrane-Orcutt (C-O), prosedur iteratif C-O, dan metode 2 langkah Durbin.

Uji terhadap gejala autokorelasi dalam penelitian ini dideteksi dengan test Durbin-Watson. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai " d " yang dihasilkan dalam test Durbin-Watson dengan nilai kritisnya. Yaitu d_L (bawah) dan

d_U (atas) pada tabel Durbin-Watson tingkat signifikansi 5%. Jadi bila H_0 adalah dua ujung yaitu tidak ada autokorasi positif maupun negatif, maka:

$d < d_L$ dan $d > 5 - d_L$: H_0 ditolak atau H_a diterima

$d_U < d < 5 - d_U$: H_0 diterima atau H_a ditolak

B. Uji gejala multikolinearitas

Pengujian ini untuk memenuhi asumsi linear regresi klasik yaitu tidak adanya hubungan atau kolerasi sempurna, atau kurang sempurna antara variabel bebas. Multikolinearitas secara luas juga dimaksudkan sebagai situasi dimana tidak ada hubungan yang sempurna atau pasti antara variabel-variabel x .

Bila terdapat korelasi sempurna maka koefisien regresi tidak dapat ditentukan dengan ketelitian tinggi dan standar kesalahannya tidak bisa diketahui. Jika korelasinya tinggi namun tidak sempurna, penghitungan koefisien regresi dimungkinkan namun standar kesalahannya cenderung besar. Akibatnya, nilai koefisien populasinya tidak dapat diperhitungkan dengan tepat. Namun jika tujuannya adalah untuk menghitung kombinasi linear dari koefisien-koefisien ini, "*the estimable functions*", hal ini bisa dilakukan dalam multikolinearitas yang sempurna.

Pendeteksian multikolinearitas merupakan suatu pertarungan, tidak ada metode yang pasti, hanya beberapa aturan yang canggung. Beberapa aturan tersebut adalah sebagai berikut: (1) menggunakan informasi ekstra atau utama, (2) menggabungkan data lintas seksi dan sepanjang waktu, (3) menghilangkan variabel kolinearitas tinggi, (4) mentransformasi data, dan (5) mendapatkan data

tambahan atau data baru. Tentu saja, yang mana dari aturan-aturan ini yang akan digunakan tergantung pada sifat data dan kerumitan masalah kolinearitasnya.

Pendeteksian multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara meregresi tiap variabel bebas. Kemudian menghitung nilai distribusi F dari tiap variabel bebas. Apabila $F_{hitung} > F_{kritis}$, maka terdapat multikolinearitas antara masing-masing variabel bebas.

Meskipun multikolinearitas mendapatkan perhatian yang lebih dalam literatur, masalah yang sama pentingnya dalam penelitian empiris adalah **mikronumerositas**, kecilnya ukuran sample. Menurut Goldberger (1989), “ketika suatu artikel penelitian mengeluhkan tentang multikolinearitas, pembaca harus melihat apakah keluhan tersebut menyebutkan, “mikronumerositas” digantikan “multikolinearitas”. Disebutkan bahwa pembaca harus menentukan seberapa kecil n , jumlah penelitian, sebelum memutuskan bahwa seseorang memiliki masalah sampel yang kecil, hanya saat seseorang memutuskan seberapa tinggi nilai R^2 dalam regresi pembantu sebelum menyebutkan bahwa masalah kolinearitas adalah masalah yang sangat rumit.

C. Uji gejala Heteroskedastisitas

Asumsi penting dari model regresi linear klasik adalah pengganggu μ_1 memiliki semua variasi yang sama, σ^2 . Jika asumsi ini tidak dipenuhi, maka terjadi heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas tidak menghancurkan ketidakbiasan dan konsistensi estimator OLS. Tapi estimator-estimator tersebut tidak lagi variasi minimum atau efisien. Atau estimator-estimator tersebut tidak bias.

Estimator bebas dari bias diperoleh dari metode bobot kuadrat paling sedikit, asalkan variasi kesalahan heteroscedastisitas σ_i^2 diketahui.

Dalam beberapa heteroskedastisitas, variasi estimator OLS tidak ditunjukkan oleh formula OLS biasa. Namun jika tetap menggunakan formula OLS biasa, tes t dan F yang didasarkan pada hal tersebut bisa menimbulkan kesalahan, menyebabkan kesimpulan yang salah.

Mengumpulkan konsekuensi-konsekuensi heteroscedastisitas lebih mudah daripada mengenalinya. Ada beberapa tes diagnostik, tapi seseorang tidak bisa memberitahu pasti yang mana yang sesuai untuk situasi yang ada. Bahkan jika heteroscedastisitas dianggap ada dan diketahui, tidak mudah untuk membenarkan masalah tersebut. Jika sampelnya banyak, seseorang bisa mendapatkan pembetulan heteroscedastisitas kesalahan standar estimator OLS White dan melakukan intervensi statistik berdasarkan kesalahan standar tersebut.

D. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak.

Untuk menguji normalitas data maka digunakan dua cara yaitu dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal serta dengan melihat normal probability plot. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika berdistribusi normal, maka garis data yang sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

3.5.4 Uji Beda Regresi

Dalam rangka mengkaji apakah ada perbedaan yang signifikan apakah antara obyek penelitian pada SMU Negeri I Semarang dan SMU Kolese Loyola maka dilakukan uji beda dengan uji Chow (*the Chow test*). Langkah-langkah yang dilakukan dalam Chow test ini adalah :

1. Langkah 1.

Menghitung persamaan regresi total yang telah ditentukan. Dari perhitungan regresi tersebut diperoleh Jumlah Kwadrat Residu (*residual sum of square/RSS*) S_1 dengan $df = \text{Total } N (N_1 \text{ dan } N_2) - k$, dimana k adalah jumlah parameter yang diestimasi.

2. Langkah 2.

Hitung regresi masing-masing, sehingga diperoleh nilai RSS masing-masing S_2 dan S_3 dengan df masing-masing $N_1 - k$ dan $N_2 - k$. Dari dua RSS tersebut tentukan S_4 dimana;

$$S_4 = S_2 + S_3 \text{ dengan } df = N_1 + N_2 - 2k$$

3. Langkah 3.

Hitung S_5 dimana,

$$S_5 = S_1 - S_4$$

4. Langkah 4.

Menghitung nilai F dengan rumus :

$$F = \frac{S_5 / k}{S_4 / (N_1 + N_2 - 2k)}$$

dengan $df = k$, $N_1 + N_2 - 2k$. Apabila F_{hitung} melebihi F_{tabel} pada titik kritisnya maka tolak hipotesis nol bahwa dua regresi tersebut sama.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini akan dilihat identitas responden menurut jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, masa kerja, dan golongan/pangkat kepegawaian.

4.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Status jenis kelamin responden secara umum tidak dilihat kontribusinya dalam penelitian ini. Secara psikologis terdapat perbedaan yang mendasar antara laki-laki dan perempuan. Kecenderungan laki-laki akan lebih bertindak rasional dibandingkan dengan perempuan yang lebih menggunakan emosi. Berkaitan dengan jenis kelamin dengan penelitian ini maka kebebasan untuk mengembangkan kreativitas sesuai dengan latar belakang psikologis tersebut akan berbeda pula.

Berdasarkan penelitian, identitas responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1
Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	SMU Negeri I Semarang	%	SMU Kolese Loyola Semarang	%
Laki-laki	30	43	24	65
Perempuan	39	57	13	35
Jumlah	69	100	37	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2001.

Dari Tabel 4.1 terlihat bahwa responden dari SMU Negeri I Semarang 57 % adalah perempuan dan 43 % laki-laki. Sedangkan responden dari SMU Kolese Loyola Semarang 65 % responden adalah laki-laki dan 35 % perempuan.

4.1.2 Responden Menurut Umur

Secara umum umur bagi seseorang akan berpengaruh dalam bertindak, bertutur kata, pengendalian emosi serta kematangan dalam mempertimbangkan pengambilan keputusan. Semakin dewasa seseorang secara umum akan memiliki kemampuan yang lebih untuk mengendalikan emosi, bijak dalam mengambil keputusan serta serangkaian tindakan yang lain yang pada prinsipnya lebih berhati-hati dalam tindakannya. Hal ini tentu saja erat kaitannya dengan penelitian ini yang mengkaji tentang kreativitas sesuai dengan faktor-faktor pengaruhnya.

Dari penelitian yang dilakukan diketahui bahwa identitas responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2
Identitas Responden Berdasarkan Umur

Umur	SMU Negeri I Semarang	%	SMU Kolese Loyola Semarang	%
30 – 34	6	9	7	19
35 – 39	14	20	4	11
40 – 44	16	23	12	32
45 – 49	15	22	6	16
50 – 54	13	19	6	16
55 - 59	5	7	2	5
Jumlah	69	100	37	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2001.

Dari Tabel 4.2 tersebut terlihat bahwa di SMU Negeri I Semarang komposisi umur responden hampir merata berada pada kisaran antara 35 tahun sampai dengan 54 tahun. Responden dengan umur antara 35 tahun sampai dengan 39 tahun sebanyak 20 %, antara 40 tahun sampai dengan 44 tahun sebanyak 23 %, antara 45 tahun sampai dengan 49 tahun sebanyak 22 % dan antara 50 tahun sampai dengan 54 tahun sebanyak 19 %. Berbeda dengan gambaran di SMU Kolese Loyola Semarang dimana responden dengan umur antara 40 tahun sampai dengan 44 tahun adalah terbanyak dengan jumlah 32 %.

4.1.3 Responden Menurut Pendidikan

Pada dasarnya pendidikan yang terbaik adalah mengalami sendiri. Namun demikian akan menjadi mahal pengorbanan seseorang apabila seseorang tersebut harus mengalami sendiri segala sesuatunya. Oleh karena itu, kondisi tersebut di atas dapat digantikan dengan cara melalui penulatan pengalaman yang terstruktur dalam pendidikan formal. Dengan pendidikan formal yang semakin tinggi diharapkan orang akan menjadi semakin berpengalaman tanpa harus mengalami sendiri dan hasil akhirnya akan diperoleh orang-orang dengan kualitas pengalaman yang terbaik.

Seiring dengan program pemerintah dalam hal pendidikan bagi para guru yang mendorong perkembangan pendidikan bagi para guru, maka terlihat bahwa responden dengan pendidikan S1 dominan baik di SMU Negeri I Semarang maupun SMU Kolese Loyola Semarang. Masing-masing 90 % dan 95 % para

guru berpendidikan S1 untuk SMU Negeri I Semarang dan SMU Kolese Loyola lebih jelasnya hal ini dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3
Identitas Responden Berdasarkan
Tingkat Pendidikan

Pendidikan	SMU Negeri I Semarang	%	SMU Kolese Loyola Semarang	%
D3	6	9	2	5
S1	62	90	35	95
S2	1	1	-	-
Jumlah	69	100	37	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2001.

4.1.4 Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja memperlihatkan sudah seberapa lama seseorang itu berada dalam organisasi. Semakin lama masa kerja maka semakin berpengalaman seseorang dalam organisasi tersebut. Hal ini akan terkait dengan hal-hal yang bersifat baik teknis pelaksanaan kerja maupun manajerial seperti dalam pengambilan keputusan. Semakin lama masa kerja seorang guru maka akan berbeda kreativitasnya dibandingkan dengan guru yang lebih sedikit masa kerjanya.

Demikian pula halnya dengan para guru baik di SMU Negeri I Semarang maupun SMU Kolese Loyola Semarang. Masa kerja yang cukup lama yaitu antara 11 sampai dengan 15 tahun sebanyak 28 % dan antara 16 sampai dengan 20 tahun sebanyak 30 % terdapat di SMU Negeri I Semarang dan 11 sampai dengan 15 tahun terbanyak di SMU Kolese Loyola Semarang yaitu 30 %. Identitas responden menurut masa kerja ini dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Identitas Responden Berdasarkan
Masa Kerja

Masa Kerja	SMU Negeri I Semarang	%	SMU Kolese Loyola Semarang	%
0 - 5	2	3	2	5
6 - 10	8	12	8	22
11 - 15	19	28	11	30
16 - 20	21	30	8	22
21 - 25	13	19	5	14
26 - 30	6	9	3	8
Jumlah	69	100	37	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2001.

4.1.5 Responden Menurut Golongan/pangkat

Golongan/pangkat dalam sistem kepegawaian pegawai negeri di Indonesia menunjukkan tingkat penghargaan yang diberikan pada pegawai karena prestasi dari jenjang pendidikan, masa kerja maupun prestasi yang lain yang dengan sistem tertentu akan menempatkan seseorang pada golongan/kebangkitan tertentu.

Sekaligus dengan golongan/pangkat tertentu akan menempatkan seseorang pada kewenangan, hak dan kewajiban tertentu. Kebebasan, kreativitas seorang guru langsung maupun tidak langsung akan dipengaruhi oleh golongan/pangkat mereka.

Golongan/pangkat responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5
Identitas Responden Berdasarkan
Golongan/Pangkat Kepegawaian

Gol/pangkat	SMU Negeri I Semarang	%	SMU Kolese Loyola Semarang	%
IV A	15	22	2	5
III A	16	23	5	14
III B	17	25	9	24
III C	8	12	7	19
III D	3	4	8	22
II B	6	9	2	5
II C	4	6	4	11
Jumlah	69	100	37	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2001.

Dari Tabel 4.5 tersebut terlihat bahwa mayoritas guru di SMU Negeri I Semarang golongan/pangkatnya diatas IIIC, sedangkan golongan/pangkat para guru di SMU Kolese Loyola Semarang mayoritas di atas IIID.

4.2 Pengujian Statistik

4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketetapan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini berupa daftar pertanyaan, dimana dalam daftar pertanyaan tersebut dirancang satu variabel diukur dari beberapa item pertanyaan yang setiap ukuran diturunkan dalam dua bentuk pertanyaan, yaitu dilihat dari sisi positif dan negatifnya. Misalnya pertanyaan nomor 1 pada kuesioner, digunakan untuk mengukur persepsi terhadap penilaian ide yang dimiliki karyawan (guru) dari

organisasinya. Sedangkan pertanyaan nomor 2 masih mengukur hal yang sama, namun dari sisi negatifnya, demikian seterusnya.

Dari alat ukur yang digunakan seluruhnya maka dapat dilihat validitasnya dengan melihat nilai signifikansi korelasi terhadap total pertanyaan dari masing-masing variabel. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada lampiran, pertanyaan-pertanyaan yang valid dari masing-masing variabel tersebut selanjutnya akan digunakan dan diuji reliabilitasnya terlebih dahulu. Hasil pengujian pertanyaan-pertanyaan yang ada pada kuesioner terlihat pada tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	Signifikansi
Dorongan Kreativitas b. Dorongan Organisasi	<i>Nomor 1</i>	<i>0,024</i>
	Nomor 2	0,014
	<i>Nomor 3</i>	<i>0,007</i>
	Nomor 4	0,446
	<i>Nomor 5</i>	<i>0,001</i>
	Nomor 6	0,464
	<i>Nomor 7</i>	<i>0,000</i>
	Nomor 8	0,020
	<i>Nomor 9</i>	<i>0,001</i>
	Nomor 10	0,257
	<i>Nomor 11</i>	<i>0,000</i>
	Nomor 12	0,019
	<i>Nomor 13</i>	<i>0,009</i>
	Nomor 14	0,052
	Nomor 15	0,927
c. Dorongan Supervisi	Nomor 1	0,102
	Nomor 2	0,735
	Nomor 3	0,170
	Nomor 4	0,000
	<i>Nomor 5</i>	<i>0,001</i>
	Nomor 6	0,830
	Nomor 7	0,092
	Nomor 8	0,356
	<i>Nomor 9</i>	<i>0,000</i>
	Nomor 10	0,064
	Nomor 11	0,543
d. Dorongan Kelompok kerja	<i>Nomor 1</i>	<i>0,000</i>
	Nomor 2	0,204
	<i>Nomor 3</i>	<i>0,000</i>
	Nomor 4	0,384
	<i>Nomor 5</i>	<i>0,004</i>
	Nomor 6	0,634
	Nomor 7	0,098
	Nomor 8	0,560

Variabel	Item Pertanyaan	Signifikansi
Kebebasan/Otonomi	<i>Nomor 1</i>	0,000
	Nomor 2	0,093
	<i>Nomor 3</i>	0,000
	Nomor 4	0,232
Sumber-sumber yang Cukup	<i>Nomor 1</i>	0,000
	Nomor 2	0,012
	<i>Nomor 3</i>	0,000
	Nomor 4	0,001
	<i>Nomor 5</i>	0,000
	Nomor 6	0,625
Tekanan	<i>Nomor 1</i>	0,000
	Nomor 2	0,454
	<i>Nomor 3</i>	0,000
	Nomor 4	0,726
	<i>Nomor 5</i>	0,000
Halangan Organisasi	<i>Nomor 1</i>	0,000
	Nomor 2	0,009
	<i>Nomor 3</i>	0,000
	Nomor 4	0,000
	Nomor 5	0,075
	Nomor 6	0,002
	Nomor 7	0,346
	Nomor 8	0,094
	<i>Nomor 9</i>	0,001
	Nomor 10	0,010
	<i>Nomor 11</i>	0,007
	Nomor 12	0,002
Kreativitas	<i>Nomor 1</i>	0,000
	Nomor 2	0,001
	<i>Nomor 3</i>	0,003
	Nomor 4	0,001
	<i>Nomor 5</i>	0,000
	Nomor 6	0,064

Sumber : Data Primer yang diolah, 2001

Catatan : nomor yang tercetak miring merupakan nomor yang signifikan pada $\alpha = 5 \%$ dan diuji reliabilitasnya pada proses berikutnya.

Uji kelayakan atau reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap kuesioner yang diberikan. Uji kelayakan atau reliabilitas data diukur dari nilai alpha (α). Pengelompokan nilai-nilai alpha (α) sesuai dengan kriterianya dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut .

Tabel 4.7

Kriteria Reliabilitas Alpha

Nilai Alpha	Kriteria
0,800 – 1,000	Very High
0,600 – 0,799	High
0,400 – 0,599	Moderate
0.200 – 0,399	Low
< 0,200	Very Low

Sumber : Arikunto (1993, 233)

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat seluruhnya pada lampiran, sedangkan ringkasannya dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8

Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha
Dorongan Kreativitas	0,8998
Kebebasan/Otonomi	0,7711
Sumber-sumber yang Cukup	0,8936
Tekanan	0,7536
Halangan Organisasi	0,4605
Kreativitas	0,5263

Sumber: data primer yang diolah, 2001

Dari Tabel 4.8 tersebut terlihat bahwa variabel halangan organisasi dan kreativitas berada pada posisi moderat, sedangkan variabel yang lain cukup kuat.

4.2.2 Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk semua model dalam penelitian ini yaitu model yang digunakan di SMU Negeri I Semarang, SMU Kolese Loyola Semarang maupun kedua-duanya secara bersama-sama.

a). Uji Multikoleniaritas

“Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Pedoman untuk mengetahui suatu model yang bebas multikolinearitas (Damodar Gujarati, 1978, p.157).

Uji multikoleniaritas dapat dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya adalah dengan melihat korelasi antar variabel bebas. Dari hasil analisis data dengan program statistik SPSS ternyata tidak ada korelasi yang signifikan antar variabel bebas untuk model yang dijalankan khusus untuk kasus di SMU Negeri I Semarang. Pengujian multikoleniaritas yang lain dilakukan dengan melihat nilai VIF (Variance Inflation Factor) yang apabila nilai lebih dari 10 sebagai cut off-nya dianggap memiliki kecenderungan terjadi multikoleniaritas dan ternyata dari hasil uji data yang sama menunjukkan tidak satupun variabel bebas yang memiliki nilai diatas 10. Semua hasil tersebut dapat dilihat selengkapnya pada lampiran 1 untuk model SMU Negeri I Semarang, lampiran 2 untuk model SMU Kolese Loyola Semarang dan lampiran 3 untuk keseluruhan.

b). Uji Heteroscedasticity

“Uji heteroscedasticity ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Uji ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Sebaran data yang membentuk pola bergelombang, menyempit, maupun melebar dikatakan terjadi heteroskedastisitas. (Damodar Gujarati, 1978, p.177)”.

Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat dikatakan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Hasil output dengan program SPSS memperlihatkan bahwa grafik scatterplot baik untuk SMU Negeri I Semarang, SMU Kolese Loyola Semarang maupun keseluruhan (SMU Negeri I Semarang, SMU Kolese Loyola Semarang) seperti terlihat pada diagram scatterplot masing-masing berurutan pada lampiran 1, lampiran 2 dan lampiran 3 nampak bahwa titik-titik menyebar acak disekitar angka 0 pada sumbu Y, hal ini menunjukkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

c). Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini untuk mengetahui gangguan-gangguan yang pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antar kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya).

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

H_0 : tidak ada autokorelasi ($\rho = 0$)

H_1 : ada korelasi ($\rho \neq 0$)

Ada tidaknya autokorelasi dengan mempertimbangkan :

- $dw < dl$ atau $dw > 4 - dl$, maka H_0 ditolak
- $du < dw < (4 - du)$, maka H_0 diterima
- $du < dw < dl$ atau $4 - du < dw < (4 - dl)$, maka tidak dapat disimpulkan

Nilai Durbin Watson pada lampiran 1, lampiran 2 dan lampiran 3 akan diperbandingkan dengan nilai tabel dimana derajat kepercayaan 5 %, sampel masing-masing 69, 37 dan 106 dan jumlah variabel bebas 5 maka diperoleh angka seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.9
Nilai Uji Durbin Watson

Keterangan	SMU I N Semarang	SMU Kolese Loyola	SMU I N Semarang dan SMU Kolese Loyola
dl	1,39	1,10	1,51
du	1,70	1,70	1,72
(4 - dl)	2,10	2,9	2,49
(4 - du)	2,30	2,3	2,28
d hitung	1,84	1,786	2,168

Sumber : data primer yang diolah, 2001

Untuk SMU Negei I Semarang memperlihatkan hasil adalah $1,70 < 1,840 < 2,30$ atau $du < d \text{ hitung} < (4-du)$, dengan demikian H_0 diterima. Hal ini berarti dalam persamaan regresi tidak ada autokorelasi.

Untuk SMU Kolese Loyola Semarang memperlihatkan hasil adalah $1,70 < 1,780 < 2,30$ atau $du < d \text{ hitung} < (4-du)$, dengan demikian H_0 diterima. Hal ini berarti dalam persamaan regresi tidak ada autokorelasi.

Untuk SMU Negeri I Semarang dan SMU Kolese Semarang secara bersama-sama memperlihatkan hasil adalah $1,72 < 2,168 < 2,28$ atau $du < d \text{ hitung} < (4-du)$, dengan demikian H_0 diterima. Hal ini berarti dalam persamaan regresi tidak ada autokorelasi.

d). Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak.

Untuk menguji normalitas data maka digunakan dua cara yaitu dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal serta dengan melihat normal probability plot. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika berdistribusi normal, maka garis data yang sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Dari hasil analisis data baik untuk SMU Negeri I Semarang seperti yang terlihat pada grafik histogram dan probabily plot pada lampiran 1, SMU Kolese Loyola pada lampiran 2 dan SMU Negeri I dan Loyola secara bersama-sama seperti terlihat pada lampiran 3, dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh dari hasil observasi memperlihatkan berdistribusi normal.

4.2.3 Hasil Analisis Kuantitatif

4.2.3.1 Pengujian Pengaruh Faktor *Dorongan Kreativitas, Otonomi/Kebebasan, Sumber-sumber yang Cukup, Tekanan, Hambatan-hambatan Organisasi* terhadap Kreativitas Pada SMU Negeri I Semarang

Setelah dilakukan uji asumsi klasik yang menyimpulkan bahwa model regresi berganda untuk kasus SMU Negeri I Semarang memenuhi syarat maka hasil analisis regresi berganda dapat diringkas dalam Tabel 4.10 berikut :

Tabel 4.10
Model Regresi Berganda
SMU Negeri I Semarang

<i>R</i>	: 0,675		
<i>R</i> ²	: 0,456		
<i>Se</i>	: 0,7109		
<i>F</i> _{hitung}	: 10,574		
<i>Sigifikansi F</i>	: 0,000		
<i>n</i>	: 69		
<i>Dependen Variabel</i>	: <i>Kreativitas</i>		
<i>Independen Var</i>	<i>Koefisien</i>	<i>t</i> _{hitung}	<i>Signifikansi</i>
<i>Konstanta</i>	2,875	1,071	0,071
<i>Dorongan Kreativitas</i>	0,0677	2,688	0,009
<i>Kebebasan atau Otonomi</i>	0,07798	0,718	0,475
<i>Sumber-sumber</i>	0,167	2,481	0,016
<i>Tekanan</i>	0,202	2,175	0,033
<i>Hambatan Organisasi</i>	-0,0165	-0,204	0,839

Sumber : lampiran 1

Model ini menggambarkan pengaruh faktor-faktor *Dorongan Kreativitas, Otonomi/Kebebasan, Sumber-sumber yang Cukup, Tekanan, Hambatan-hambatan Organisasi* terhadap *Kreativitas* Pada SMU Negeri I Semarang.

Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,456 atau 45,6 % memberikan arti bahwa kreativitas diterangkan oleh 45,6 % oleh variabel-variabel bebas tersebut, sedangkan sisanya diterangkan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Variabel *Dorongan Kreativitas* memperlihatkan tingkat signifikansi 0,009. Dengan demikian pada $\alpha = 5 \%$, hipotesis nol yang berbunyi bahwa variabel independen bukan merupakan penjelas bagi variabel dependen ditolak dan menerima hipotesis alternatif yaitu bahwa variabel independen tersebut merupakan variabel penjelas bagi variabel dependen yang berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan dorongan kreativitas terhadap kreativitas.

Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian 1 terbukti untuk SMU N I Semarang, yaitu terdapat pengaruh positif yang signifikan dorongan kreativitas terhadap kreativitas.

Variabel *Kebebasan atau Otonomi* memperlihatkan tingkat signifikansi 0,475 yang berarti bahwa hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa variabel independen tersebut merupakan penjelas variabel dependen ditolak atau menerima hipotesis nol yang menyatakan variabel tersebut tidak menjelaskan variabel dependen yang ada. atau variabel kebebasan atau otonomi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kreativitas.

Oleh karena itu hipotesis penelitian ke-2 yang menduga bahwa variabel kreativitas dipengaruhi oleh variabel kebebasan atau otonomi secara positif tidak terbukti.

Variabel *Sumber-sumber yang cukup* memperlihatkan tingkat signifikansi 0,016 yang berarti bahwa pada tingkat $\alpha = 5\%$ variabel tersebut mampu menjelaskan variabel kreativitas. Hipotesis nol yang menyatakan bahwa variabel independen sumber-sumber yang cukup tidak dapat menjelaskan variabel dependen kreativitas ditolak atau sumber-sumber yang cukup dapat menjelaskan variabel kreativitas atau berpengaruh signifikan pada kreativitas.

Hipotesis penelitian ke-3 yang menduga bahwa kreativitas dipengaruhi positif oleh sumber-sumber yang cukup terbukti.

Variabel *Tekanan* memperlihatkan tingkat signifikansi 0,033 yang berarti bahwa pada tingkat $\alpha = 5\%$ variabel tersebut cukup berarti untuk menjelaskan variabel kreativitas. Hipotesis nol yang menyatakan bahwa variabel independen tersebut tidak dapat menjelaskan atau berpengaruh terhadap variabel dependen ditolak atau dengan kata lain bahwa tekanan dapat menjelaskan atau berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas.

Hipotesis penelitian ke-4 yang menduga bahwa kreativitas dipengaruhi positif oleh tekanan terbukti.

Variabel *Hambatan Organisasi* memperlihatkan tingkat signifikansi 0,839 yang berarti bahwa variabel independen tersebut tidak dapat menjelaskan secara signifikan terhadap variabel kreativitas atau menolak hipotesis alternatif dan menerima hipotesis nol yang artinya bahwa variabel independen tersebut tidak signifikan mampu menjelaskan atau berpengaruh terhadap variabel kreativitas.

Hipotesis ke-5 dengan dugaan bahwa kreativitas dipengaruhi secara negatif oleh hambatan tidak terbukti.

Dengan nilai F hitung 10,574 dan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa variabel-variabel regresor (Dorongan Kreativitas, Otonomi/Kebebasan, Sumber-sumber yang Cukup, Tekanan, Hambatan-hambatan Organisasi) secara bersama-sama cukup berarti menerangkan variabel dependen yaitu kreativitas. Dengan demikian hipotesis ke-6 dengan dugaan bahwa secara bersama atau simultan variabel-variabel regresor menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen yaitu kreativitas terbukti.

Hal ini berarti bahwa dalam organisasi khususnya sekolah untuk dapat mencapai kualitas pendidikan yang berbasis pada sekolah itu sendiri hendaknya memperhatikan variabel-variabel variabel dorongan kreativitas, kebebasan atau otonomi, sumber-sumber yang cukup, tekanan kerja dan halangan organisasi agar tercipta kreativitas-kreativitas yang mendorong proses belajar-mengajar yang lebih baik. Pada akhirnya mutu keluaran sekolah akan selalu terjaga.

4.2.3.2 Pengujian Pengaruh Faktor *Dorongan Kreativitas, Otonomi/Kebebasan, Sumber-sumber yang Cukup, Tekanan, Hambatan-hambatan Organisasi* terhadap Kreativitas Pada SMU Kolese Loyola Semarang

Setelah dilakukan uji asumsi klasik yang menyimpulkan bahwa model regresi berganda untuk kasus SMU Kolese Loyola Semarang memenuhi syarat maka hasil analisis regresi berganda dapat diringkas dalam tabel 4.11 berikut :

Tabel 4.11
Model Regresi Berganda
SMU Kolese Loyola Semarang

<i>R</i>	: 0,815		
<i>R</i> ²	: 0,664		
<i>Se</i>	: 0,6050		
<i>F</i> _{hitung}	: 12,229		
<i>Sigifikansi F</i>	: 0,000		
<i>n</i>	: 37		
<i>Dependen Variabel</i>	: <i>Kreativitas</i>		
<i>Independen Var</i>	<i>Koefisien</i>	<i>t</i> _{hitung}	<i>Signifikansi</i>
<i>Konstanta</i>	5,885	3,998	0,000
<i>Dorongan Kreativitas</i>	-0,0115	-0,45	0,656
<i>Kebebasan atau Otonomi</i>	0,061	0,402	0,690
<i>Sumber-sumber</i>	0,203	2,315	0,027
<i>Tekanan</i>	0,384	4,303	0,000
<i>Hambatan Organisasi</i>	-0,186	-1,269	0,029

Sumber : lampiran 2

Model ini menggambarkan pengaruh faktor-faktor *Dorongan Kreativitas*, *Otonomi/Kebebasan*, *Sumber-sumber yang Cukup*, *Tekanan*, *Hambatan-hambatan Organisasi* terhadap *Kreativitas* Pada SMU Kolese Loyola Semarang.

Koefisien determinasi (*R*²) sebesar 0,664 atau 66,4 % memberikan arti bahwa kreativitas diterangkan oleh 66,4 % oleh variabel-variabel bebas tersebut, sedangkan sisanya diterangkan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Variabel *Dorongan Kreativitas* memperlihatkan tingkat signifikansi 0,656 yang berarti bahwa pada tingkat $\alpha = 5\%$ variabel tersebut bukan menjelaskan variabel kreativitas, atau menolak hipotesis alternatif dan menerima hipotesis nol. Dengan demikian hipotesis penelitian ke-1 yang menduga bahwa variabel

keaktivitas dipengaruhi secara positif oleh dorongan kreativitas tidak terbukti untuk kasus di SMU Kolese Loyola Semarang.

Variabel *Kebebasan atau Otonomi* memperlihatkan tingkat signifikansi 0,690 yang berarti bahwa variabel tersebut tidak menjelaskan secara signifikan terhadap variabel kreativitas atau menolak hipotesis alternatif dan menerima hipotesis nol. Hipotesis penelitian ke-2 yang menduga bahwa kreativitas dipengaruhi secara positif oleh kebebasan atau otonomi pada SMU Kolese Loyola Semarang tidak terbukti.

Variabel *Sumber-sumber yang cukup* memperlihatkan tingkat signifikansi 0,027 yang berarti bahwa pada tingkat $\alpha = 5\%$ variabel tersebut dapat menjelaskan atau berpengaruh signifikan terhadap variabel kreativitas atau dalam penelitian ini hipotesis nol dengan pernyataan bahwa variabel independen tersebut bukan merupakan penjelas bagi variabel dependen ditolak atau menerima hipotesis alternatif yaitu bahwa variabel independen tersebut merupakan penjelas atau berpengaruh terhadap variabel dependennya. Hipotesis penelitian ke-3 pada penelitian ini terbukti untuk kasus SMU Kolese Loyola.

Variabel *Tekanan* memperlihatkan tingkat signifikansi 0,000 yang berarti bahwa pada tingkat $\alpha = 5\%$ hipotesis nol ditolak dan menerima hipotesis alternatif yaitu bahwa variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel kreativitas. Hipotesis penelitian ke-4 dengan pernyataan bahwa diduga kreativitas dipengaruhi secara positif oleh tekanan terbukti.

Variabel *Hambatan Organisasi* memperlihatkan tingkat signifikansi 0,029 yang berarti bahwa variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel

keaktivitas. Hipotesis penelitian ke-5 yang menduga bahwa kreativitas akan dipengaruhi negatif oleh hambatan organisasional terbukti.

Dengan nilai F hitung 12,229 dan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa variabel-variabel regresor (Dorongan Kreativitas, Otonomi/Kebebasan, Sumber-sumber yang Cukup, Tekanan, Hambatan-hambatan Organisasi) secara bersama-sama cukup berarti menerangkan variabel dependen yaitu kreativitas. Hal ini berarti bahwa hipotesis 6 yang menyatakan bahwa secara simultan kreativitas dipengaruhi oleh variabel-variabel Dorongan Kreativitas, Otonomi/Kebebasan, Sumber-sumber yang Cukup, Tekanan, Hambatan-hambatan Organisasi terbukti.

Dengan demikian bahwa manajemen harus menyadari bahwa kreativitas yang diinginkan tumbuh dari para guru untuk menunjang sukses sekolah harus memperhatikan unsur-unsur tersebut tetapi dengan tetap memperhatikan unsur-unsur masing-masing secara individual pengaruhnya terhadap kreativitas.

4.2.3.3 Uji Beda Model Regresi SMU Negeri I Semarang dengan SMU Kolese Loyola Semarang

Selanjutnya untuk melihat apakah ada perbedaan yang signifikan antara model regresi pada SMU Negeri I Semarang dengan SMU Kolese Loyola Semarang akan dilakukan uji chow (Chow test).

Dengan melakukan perhitungan terhadap tiga model regresi yaitu model regresi total, model regresi untuk SMU Negeri I Semarang dan model regresi untuk SMU Kolese Loyola Semarang, maka diperoleh ringkasan pada tabel 4.12 berikut :

Tabel 4.12
Uji Beda Regresi
SMU Negeri I Semarang dan SMU Kolese Loyola Semarang

Keterangan	Nilai
Sum of Square residual Model Total ($S1$)	51,864
Sum of square residual Model SMU Negeri I Semarang ($S2$)	31,835
Jumlah Sampel Model SMU Negeri I Semarang ($N1$)	69
Sum of square residual Model SMU Kolese Loyola Semarang ($S3$)	11,347
Jumlah Sampel Model SMU Kolese Loyola Semarang ($N2$)	37
$S4 = (S2 + S3)$	43.492
$S5 = (S1 - S4)$	8.372
k (parameter yang diestimasi)	5
$(N1 + N2 - 2k)$	96
F_{hitung}	3.696
F_{tabel}	2,37*

*catatan F_{tabel} dihitung pada df 5, 60 dan $\alpha = 0,5$

Ternyata $F_{hitung} (3,696) > F_{tabel} (2,37)$ maka hipotesis nol dapat ditolak artinya ada perbedaan yang signifikan antara model regresi pada SMU Negeri I Semarang dan SMU Kolese Loyola Semarang. Dengan demikian hipotesis penelitian ke-6 terbukti yaitu terdapat perbedaan antara model regresi SMU N I Semarang dengan SMU Kolese Loyola.

Hal ini bermakna bahwa walaupun model yang dikembangkan untuk dua sekolah tersebut sama, namun karena karakteristik-karakteristik yang berbeda maka dua model tersebut tidak sama secara signifikan untuk keduanya. Hal ini bisa dipahami karena karakteristik dua sekolah tersebut berbeda secara mendasar yaitu SMU Negeri I Semarang merupakan sekolah negeri dengan peraturan-

peraturan yang mengikatnya berbeda dibandingkan dengan SMU Kolese Loyola yang merupakan sekolah swasta.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Kreativitas telah berkembang menjadi sebuah bagian yang penting dari kehidupan organisasi. Dengan adanya organisasi mampu mengatasi perubahan dan kreativitas akan menjadi semakin penting sewaktu teknologi-teknologi baru, produk-produk baru, dan metode-metode kerja baru menyebabkan hal-hal yang lama menjadi usang. Kreativitas tersebut bisa diartikan sebagai penciptaan ide-ide baru dan bermanfaat di setiap bidang untuk selanjutnya diimplementasikan. Apabila implementasi dari ide-ide kreatif tersebut sukses maka dikatakan suatu organisasi telah melakukan inovasi. Oleh karena itulah kreativitas dianggap sebagai titik awal dari inovasi.

Organisasi-organisasi pada umumnya harus memperbarui diri mereka sendiri dalam rangka upayanya untuk bertahan. Hal tersebut dilakukan oleh mereka dengan jalan terus-menerus menyesuaikan sasaran-sasaran mereka dan memperbaiki cara-cara tersebut perlu untuk berinovasi. Inovasi harus diawali dengan kreativitas.

Sama halnya dengan sekolah sebagai suatu organisasi, juga harus memperbarui diri mereka sendiri dalam rangka upayanya untuk bertahan dan menghadapi persaingan yang ada. Semua elemen yang ada pada sekolah harus siap untuk mendukung usaha ini, termasuk guru. Bahkan Sardiman (2000:134) menerangkan bahwa meningkatkan kualitas pendidikan merupakan tantangan bagi para guru. Para guru diharapkan memiliki pengetahuan, kecakapan dan

ketrampilan serta sikap yang tepat terhadap pembaharuan dan sekaligus merupakan penyebar ide pembaharuan yang efektif.

Untuk berkreativitas, seorang guru harus didukung oleh faktor-faktor lingkungan kerja yang mendorong munculnya kreativitas itu sendiri. Menurut Amabile (1997), dengan menggunakan teori model komponensial organisasi dan inovasi skala pendorong kreativitas (termasuk didalamnya dorongan organisasi, dorongan supervisi dorongan kelompok kerja), sumber-sumber yang cukup, tekanan kerja yang menantang, kebebasan, dan harus juga diperhatikan rintangan atau halangan kreativitas (meliputi didalamnya gangguan/halangan organisasi). Kesemuanya itu terangkum dalam parameter KEYS.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor tersebut di atas mempengaruhi kreativitas guru, maka dilakukan penelitian atas faktor-faktor tersebut di atas terhadap kreativitas guru-guru di SMU I Semarang dan SMU Kolese Loyola Semarang. Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan untuk selanjutnya diberikan saran-saran sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

5.1 Simpulan

5.1.1 Faktor-faktor dorongan kreativitas, otonomi/kebebasan, sumber-sumber yang cukup, tekanan, dan hambatan-hambatan organisasi terhadap kreativitas guru SMUN I Semarang.

Analisis regresi berganda atas obyek penelitian di SMUN I Semarang menunjukkan hasil bahwa variabel-variabel regresor (dorongan kreativitas, otonomi/kebebasan, sumber-sumber yang cukup,

tekanan, dan hambatan-hambatan organisasi) secara bersama-sama cukup berarti menerangkan variabel dependen, yaitu kreativitas.

Kreativitas guru SMUN 1 Semarang diterangkan sebesar 45,6% oleh variabel-variabel bebas tersebut di atas (koefisien determinasi (R^2) = 0,456). Sedangkan sisanya (54,4%) diterangkan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dengan kelima variabel bebas tersebut, 3 diantaranya berpengaruh signifikan terhadap variabel kreativitas sedangkan 2 sisanya tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kreativitas.

Variabel-variabel yang berpengaruh signifikan adalah variabel dorongan kreativitas, sumber-sumber dan variabel tekanan. Variabel-variabel yang tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kreativitas adalah variabel kebebasan atau otonomi dan variabel hambatan organisasi.

Sehingga dari hasil analisis tersebut, hipotesis penelitian ke-1 terbukti yaitu terdapat pengaruh positif dorongan kreativitas terhadap kreativitas untuk kasus guru-guru SMU Negeri I Semarang.

Hal ini berarti bahwa secara teoritis dorongan kreativitas merupakan salah satu pemicu tumbuhnya kreativitas pada organisasi, begitu pula halnya dengan kasus di SMU Negeri I Semarang. Dengan dorongan agar para guru mengembangkan kreativitas maka dalam proses belajar mengajar akan tercipta kreativitas-kreativitas baru yang berfokus pada peningkatan proses belajar mengajar yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas peserta didiknya. Dengan demikian manajemen dalam hal ini harus memperhatikan

faktor dorongan ini agar dapat memacu kualitas kegiatan belajar mengajar di lingkungan SMU Negeri I Semarang.

Sementara hipotesis penelitian ke-2 yang menyebutkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif otonomi/kebebasan terhadap kreativitas tidak terbukti untuk kasus guru-guru SMU Negeri I Semarang.

Hal ini bermakna bahwa walaupun kebebasan atau otonomi diberikan sepenuhnya pada para guru, hasilnya tidak akan mendorong tumbuhnya kreativitas. Oleh karena itu dalam proses pengelolaan organisasi sekolah hendaknya selalu dikontrol dan dikendalikan dalam prosesnya agar dapat mencapai tujuan sekolah yang diinginkan. Arahan dan petunjuk pelaksanaan selalu harus disampaikan mengingat kebebasan yang diberikan tak cukup menumbuhkan kreativitas.

Hipotesis penelitian ke-3 yang menyebutkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif sumber-sumber yang memadai terhadap kreativitas terbukti untuk kasus guru-guru SMU Negeri I Semarang.

Dengan sumber-sumber fasilitas sarana dan prasarana serta dana yang mendukung untuk para guru akan mendorong tumbuhnya kreativitas. Oleh karena itu ketersediaan sumber-sumber dan kemudahan fasilitas harus diperhatikan mengingat faktor ini menjadi salah satu pendorong tumbuhnya kreativitas. Manajemen dituntut untuk mengupayakan ketersediaan sumber-sumber yang ada melalui penggalian potensi di sekeliling sekolah. Pengembangan kualitas berbasis sekolah dengan memaksimalkan sumber dari

sekolah serta lingkungannya merupakan nilai tambah untuk memacu kreativitas.

Hipotesis penelitian ke-4 yang menyebutkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif tekanan terhadap kreativitas terbukti untuk kasus guru-guru SMU Negeri I Semarang.

Tekanan dalam organisasi memperlihatkan bentuk dorongan pada seseorang untuk berbuat lebih baik lagi. Dengan tekanan yang proposional disertai balasan yang setimpal akan mendorong guru kreatif dalam bekerja. Oleh karena itu tekanan yang proporsional dan kadang-kadang sangat individual artinya tekanan tidak dapat disamaratakan pada keseluruhan guru perlu mendapat perhatian dari manajemen sekolah.

Hipotesis penelitian ke-5 yang menyebutkan bahwa diduga terdapat pengaruh negatif halangan organisasional terhadap kreativitas tidak terbukti untuk kasus guru-guru SMU Negeri I Semarang.

Hambatan organisasi akan menghalangi seseorang untuk berbuat kreatif. Namun demikian hal ini tak cukup signifikan di SMU Negeri I Semarang, hal ini dapat dimengerti karena tugas guru terutama guru negeri sudah diatur dengan jelas, sehingga hambatan-hambatan yang tidak sesuai aturan tidak mudah untuk dilakukan. Aturan-aturan yang dibuat akan didasarkan pada hal-hal yang bersifat positif artinya tidak menghambat seseorang dalam bekerja oleh karena itu hambatan organisasioanl dalam lingkungan organisasi pemerintah relatif tidak ada. Larangan bukan hal

Dari hasil analisis tersebut, hipotesis penelitian ke-1 yang menyebutkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dorongan kreativitas terhadap kreativitas tidak terbukti untuk kasus guru-guru SMU Kolose Loyola Semarang.

Hal ini berarti bahwa kreativitas para guru di SMU Loyola tumbuh lebih banyak dari diri guru sendiri bukan karena didorong dari pihak luar atau dari manajemen sekolah. Iklim demikian dimungkinkan tumbuh pada organisasi-organisasi yang memiliki kebebasan lebih besar seperti organisasi swasta seperti halnya SMU Kolese Loyola. Namun demikian koridor aturan yang jelas dan tegas akan memberikan kebebasan yang terstruktur dan bertanggungjawab.

Hipotesis penelitian ke-2 yang menyebutkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif otonomi/kebebasan terhadap kreativitas juga tidak terbukti untuk kasus guru-guru SMU Kolose Loyola Semarang.

Hal ini berarti bahwa kebebasan yang ada di SMU Kolese Loyola merupakan sesuatu yang lumrah dan seharusnya. Kreativitas lebih dipicu oleh hal lain selain kebebasan atau otonomi, karena pada lembaga swasta kebebasan atau otonomi diberikan sepenuhnya.

Hipotesis penelitian ke-3 yang menyebutkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif sumber-sumber yang memadai terhadap kreativitas juga terbukti untuk kasus guru-guru SMU Kolose Loyola Semarang.

Kebebasan untuk berbuat kreatif di SMU Kolese Loyola sangat didukung atau dipengaruhi oleh ketersediaan sumber sarana prasarana dan

dana serta keleluasaan menggunakan bahan atau material untuk proses belajar mengajar. Hal ini harus disadari oleh pihak manajemen. Dengan demikian merupakan tantangan bagi manajemen untuk dapat menyediakan sumber yang memadai mengingat sekolah ini merupakan sekolah swasta dengan sumber dana yang harus dicari sendiri. Namun demikian dengan atribut sebagai sekolah yang terbaik, maka potensi yang dapat digali akan semakin luas.

Hipotesis penelitian ke-4 yang menyebutkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif tekanan terhadap kreativitas terbukti untuk kasus guru-guru SMU Kolose Loyola Semarang.

Dengan kata lain tekanan yang merupakan dorongan yang lebih keras kepada guru untuk lebih kreatif dalam melaksanakan tugasnya sangat diperlukan agar tercipta ide-ide kreatif untuk menghasilkan mutu peserta didik yang unggul.

Hipotesis penelitian ke-5 yang menyebutkan bahwa diduga terdapat pengaruh negatif halangan organisasional terhadap kreativitas juga terbukti untuk kasus guru-guru SMU Kolose Loyola Semarang.

Dengan demikian berarti bahwa hambatan-hambatan yang diberlakukan manajemen terhadap para guru akan menghambat pula kreativitas mereka. Oleh karena itu aturan-aturan yang biasanya tidak berimbang dan sering terjadi pada lembaga swasta harus diperhatikan. Misalnya aturan-aturan dengan sanksi yang sangat keras misalnya berakhir dengan pemecatan, akan membuat para guru menjadi terhambat untuk kreatif

dalam kerja karena selalu terganggu dengan resiko yang cukup berat bagi kelangsungan kerja.

5.1.3 Perbedaan faktor-faktor dorongan kreativitas, otonomi/kebebasan, sumber-sumber yang cukup, tekanan dan hambatan-hambatan organisasi terhadap kreativitas guru pada SMU Negeri I Semarang dan SMU Kolese Loyola Semarang.

Setelah dilakukan uji beda model regresi berganda baik di SMU Negeri I Semarang dan SMU Kolese Loyola Semarang. maka dapat diambil simpulan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara model untuk SMU Negeri I Semarang dengan SMU Kolese Loyola.

Hipotesis nol (H_0) yang menyatakan bahwa kedua model tersebut sama ditolak atau dengan kata lain ada perbedaan yang signifikan antara model regresi pada SMU Negeri I Semarang dan SMU Kolese Loyola Semarang. Hal ini berarti hipotesis penelitian ke-7 terbukti, hal ini sekaligus menunjukkan adanya perbedaan perlakuan dalam menumbuhkembangkan kreativitas guru di SMU Negeri I Semarang dan SMU Kolese Loyola Semarang.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor dorongan kreatifitas, otonomi/kebebasan, sumber-sumber yang cukup, tekanan dan hambatan-hambatan organisasional terhadap kreativitas guru secara umum baik di SMU Negeri I Semarang atau Swasta (Studi kasus pada SMU Negeri I Semarang dan SMU Kolese Loyola Semarang).

Dari hasil analisis uji beda regresi di dapati ada perbedaan perlakuan antara model regresi pada SMU Negeri I Semarang (Negeri) dan SMU Kolese Loyola Semarang (Swasta). Hal ini membawa konsekuensi harus ada perbedaan perlakuan antara faktor-faktor tersebut diatas untuk guru-guru di SMU Negeri dan SMU Swasta. Namun dari analisis menyeluruh diketahui pula bahwa kelima faktor yang ada (dorongan kreativitas, otonomi/kebebasan, sumber-sumber yang cukup, tekanan dan hambatan organisasional) sama-sama cukup berarti menerangkan kreativitas.

Kreativitas yang diartikan sebagai penciptaan ide-ide baru dan bermanfaat di setiap bidang sangat memerlukan dukungan dari faktor-faktor lingkungan kerja dimana kreativitas tersebut dimunculkan. Bagi guru-guru di SMU Negeri faktor-faktor lingkungan kerja yang harus menjadi perhatian untuk menumbuhkan kreativitas adalah dorongan kreativitas, sumber-sumber yang cukup dan tekanan.

Dorongan kreativitas hendaknya selalu ada di sekitar lingkungan kerja guru-guru SMU Negeri. Dorongan kreativitas ini meliputi dorongan dari organisasi tempat kerja (seluruh komponen organisasi paling atas sampai bawah di SMU bersangkutan), dorongan dari supervisi (atasan/Kepala sekolah/lembaga pendidikan di atas tingkat SMU yang berkaitan) dan juga dorongan kelompok kerja (teman sejawat/seprofesi). Hal-hal tersebut akan sangat membantu seorang guru dalam mengaktualisasikan dirinya. Seorang guru akan merasa diperhatikan, didorong dan dihormati saat melontarkan ide-ide baru apabila teman seprofesi, atasan dan komponen struktural lainnya memberikan dukungan.

Seorang guru di SMU Negeri juga akan merasa lebih bebas dan nyaman melontarkan ide baru apabila menjumpai tersedianya cukup sumber-sumber (sarana/prasarana) di sekolah. Sekolah negeri memang tidak lepas dari subsidi pemerintah. Namun mengandalkan subsidi pemerintah saja bukanlah tindakan bijaksana karena kadang-kadang apa yang ada dari situ kurang atau tidak menunjang kehiatan belajar-mengajar. Seorang guru akan senantiasa memerlukan alat bantu untuk mentransfer ilmu pada siswanya. Alat bantu yang bisa didapatkan dengan mudah di sekitar sekolah menjadikan kegiatan belajar mengajar menjadi lebih mudah.

Stereotip guru SMU negeri yang selalu bekerja berdasarkan tuntutan tugas patut untuk mendapatkan perhatian tersendiri. Guru-guru

SMU negeri kadang-kadang juga harus diingatkan akan tugasnya yang tidak semata-mata mengajar. Tekanan yang agak keras dari atasan tempat ia bekerja juga perlu diberikan agar guru negeri tidak terkesan semata-mata atau bertindak sesuai tugas yang diembannya. Kadang-kadang perlu rangsangan berupa tekanan yang agak kuat supaya guru tersebut menjadi lebih kreatif.

Faktor kebebasan/otonomi dan halangan organisasional tidak berpengaruh signifikan di SMU negeri. Dijelaskan sebelumnya seorang guru negeri harus ditekan agak keras untuk mendorongnya menjadi kreatif. Ditekan bisa diartikan jangan terlalu memberi kebebasan pada guru tersebut. Hasil penelitian ini dengan jelas menunjukkan bahwa kedua faktor ini saling mendukung.

Sementara untuk faktor halangan organisasional dijelaskan dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kreativitas guru SMU negeri. Halangan organisasional diartikan sebagai segala bentuk gangguan ataupun hambatan yang terjadi di lingkup organisasi (SMU). Lebih spesifik itu diartikan sebagai gangguan administratif, misalnya adanya dualisme kepemimpinan di SMU Negeri. Hal semacam ini terlepas dari tanggung jawab guru dalam tugas belajar-mengajar di kelas. Seorang guru tidak memiliki tanggung jawab administratif di lingkungan sekolah, melainkan tugas bagian kantor (tata usaha). Sehingga bisa difahami apabila halangan organisasi tidak akan mengganggu kreativitas guru sekolah negeri.

Bagi guru-guru di SMU Swasta (Studi kasus SMU Kolese Loyola Semarang) perlakuan terhadap kelima faktor-faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi kreatifitas agak sedikit berbeda meskipun tidak bisa dianggap sangat jauh. Dari kelima faktor tersebut variabel sumber-sumber yang cukup, tekanan dan hambatan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kreativitas guru, sementara variabel dorongan kreativitas dan kebebasan/otonomi, tidak signifikan berpengaruh. Hal ini tidak terlepas dari kondisi sekolah (organisasi) yang bersangkutan.

Guru-guru di SMU swasta sebagian besar merupakan guru-guru pilihan sekolah yang bersangkutan dan sekaligus sekolah akan mencari sosok guru yang benar-benar tepat seperti yang dikehendaki. Guru terpilih itu biasanya telah teruji dan terbukti memiliki kemampuan integensia dan emosional yang lebih sehigga (biasanya) guru tersebut tidak perlu didorong terlalu keras untuk menjadi kreatif. Awalnya memang ia sudah kreatif. Dengan kondisi ini, dan terbukti dalam penelitian, berarti juga guru tersebut tidak perlu diberi kebebasan atau otonomi, mereka sudah memiliki secara otomatis. Seorang yang kreatif ia akan bebas mengeluarkan ide-idenya, bebas berekspresi dan mengaktualisasikan dirinya sendiri.

Secara teoritis sumber-sumber yang memadai akan mendorong anggota orranisasi menjadi lebih kreatif. Demikian pula halnya dengan guru-guru di lingkungan SMU Kolese Loyola Semarang. Variabel

Sumber-sumber yang cukup merupakan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kreativitas guru dalam kerjanya. Hal ini berarti bahwa kreativitas guru dalam berkarya harus didukung oleh sumber-sumber yang memadai. Dengan sumber yang memadai maka kreativitas akan tumbuh dan muncul untuk menghasilkan anak didik yang berkualitas.

Tekanan bagi seseorang dapat merupakan dorongan untuk berkerja lebih baik lagi. Sehingga tekanan akan bermakna positif bagi kemajuan organisasi. Demikian pula halnya di SMU Kolese Loyola tekanan dalam organisasi berpengaruh signifikan. Oleh karena itu tekanan yang bermakna mendorong sangat dibutuhkan untuk menumbuhkan kreativitas.

Hambatan organisasional merupakan bentuk-bentuk gangguan organisasional yang menghambat seseorang untuk berkerja lebih kreatif. Pada SMU Kolese Loyola hambatan-hambatan organisasi ternyata menyurutkan tumbuhnya kreativitas. Hal ini harus diwaspadai oleh terutama kepala sekolah sebagai manajer di lingkungan SMU Kolese Loyola. Agar salah satu tujuan organisasi yaitu munculnya kreativitas dari para guru tercapai maka hal-hal yang bersifat menghambat harus dihindari.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, ternyata harus ada perbedaan yang

bersifat manajerial dalam memperlakukan guru-guru di SMU Negeri dan Swasta supaya mereka bisa kreatif.

Berpijak pada faktor-faktor lingkungan kerja yang mendorong kreativitas guru, maka pihak manajemen SMU Negeri harus lebih memberikan porsi pada dorongan kreativitas, sumber-sumber yang cukup dan tekanan. Ketiga faktor ini sangat berpengaruh signifikan terhadap kreativitas guru SMU Negeri. Sekiranya pihak manajemen melihat ada yang kurang dari salah satu dari ketiga faktor diatas, maka hendaknya harus segera dipenuhi pihak manajemen hendaknya juga konsisten terhadap ketiga faktor tersebut jangan terlalu berat sebelah. Misalnya mereka memberikan tekanan dalam porsi yang lebih dibandingkan dengan dorongan kreativitas.

Untuk 2 faktor lainnya, kebebasan/otonomi dan hambatan organisasi, karena tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas guru di SMU Negeri maka pihak manajemenpun hendaknya memperlakukan kedua faktor ini secara sepantasnya. Tidak terlalu berlebihan atau mengabaikan sama sekali. Hambatan organisasi bukanlah suatu hal yang perlu dibesarkan. Cukup menjadi masalah intern pihak administrasi. Dan sekali waktu guru juga perlu untuk dibatasi kebebasannya yang kadang-kadang justru menghambat diri mereka sendiri.

Sedangkan untuk faktor-faktor yang sama di lingkungan SMU Swasta, pihak manajemenpun harus bertindak bijaksana. Tiga faktor:

sumber-sumber yang cukup, tekanan dan hambatan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas guru di SMU Swasta. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai manajer harus lebih memperhatikan hal-hal tersebut yaitu ketersediaan sumber-sumber yang memadai, tekanan yang proporsional serta hambatan organisasional.

Orientasi guru swasta bekerja tidak hanya sikap idealisme menghasilkan anak didik yang berkualitas tetapi juga pendapatan yang memadai dari karyanya. Hal ini dapat dipenuhi dengan imbalan yang seimbang dengan hasil karya. Imbalan ini tentu saja menuntut sumber-sumber yang cukup pula. Selain sumber-sumber untuk mengimplementasikan kreativitasnya itu sendiri.

Tekanan pada para guru untuk lebih kreatif perlu dilakukan, namun harus dijaga jangan sampai berlebihan. Tekanan yang berlebihan akan menjadi bumerang bagi organisasi itu sendiri. Orang yang bekerja dibawah tekanan yang berlebihan tidak akan menghasilkan karya yang lebih baik justru sebaliknya.

Hambatan-hambatan yang terdapat di sekolah harus cukup pula diperhatikan, mengingat pengaruh negatif yang signifikan terhadap tumbuhnya kreativitas. Bentuk maupun jenis hambatan yang ada harus digali dari para guru yang merasakannya sendiri, sehingga dapat dicarikan solusi terbaiknya.

Untuk faktor dorongan kreativitas dan kebebasan atau otonomi pihak manajemen harus mensikapi hal ini secara moderat jangan terlalu

ekstrem. Dalam arti walaupun secara signifikan tidak berpengaruh namun secara teoritis dua hal tersebut berpengaruh.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian yang pertama adalah variabel prediktor untuk memprediksi kreativitas terbatas pada lima variabel saja yakni : dorongan kreativitas, kebebasan/otonomi, sumber-sumber yang cukup, tekanan dan hambatan organisasional.

Keterbatasan yang lain adalah ukuran sampel yang terbatas, sehingga hasil yang diperoleh seharusnya akan menjadi lebih baik lagi apabila menggunakan ukuran sampel yang lebih besar. Hal ini ditunjukkan dengan nilai R^2 yang tidak begitu besar.

5.4 Agenda Peneliti Yang Akan Datang

Berpijak dari hasil penelitian yang sekarang, untuk penelitian yang akan datang hendaknya dapat menggunakan variabel-variabel lain yang menjelaskan lebih komprehensif terhadap penentu kreativitas individu sebagai anggota organisasi.

Agenda penelitian yang akan datang yang lain adalah perlunya untuk memperluas ukuran sampel misalnya dengan membandingkan antar organisasi dalam industri yang sejenis. Atau memperluas ukuran sampel dalam bentuk membandingkan antar industri yang berbeda, misalnya industri jasa dengan industri rekayasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T. M. 1983. *The Social Psychology of Creativity*. Springer Verlag. New York.
- Amabile, T. M. *A Model of Creativity and Innovation in Organizations* in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds). 1988. *Researches in Organizational Behaviour*. JAI Press. Greenwich CT.
- Amabile, T. M. 1997. *Effects of External Evaluation of Artistic Creativity*. Journal of Personality and Social Psychology.
- Amabile, T. M. 1996. *Assessing The Work Environment For Creativity*. Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 5, 1154-1184.
- A.M., Sardiman. 2000. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Azwar, Saifuddin. 1986. *Reliabilitas dan Validitas* (cetakan pertama). Penerbit Liberty. Yogya.
- Azwar, D. 1988. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Edisi 1. Yogyakarta: Liberty.
- Deci, E. L. dan Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behaviour*. Planum. New York.
- Evans, James, R. 1994. *Berpikir Kreatif dalam Pengambilan Keputusan dan Manajemen*. Bumi Aksara. Bandung.
- Ford, C., M. 1995. *Creative Action in Organization – Ivory Tower Visions and Real World Voices*. Sage Publications. London.
- Guilford, J. P. *Traits of Creativity* dalam H. H. Anderson (ed). 1967. *Creativity and Its Cultivation*. Hopper and Row. New York.
- Hamalik, Oemar. 2000. *Psikologi Belajar dan Mengajar*. PT Sinar Baru Algensindo. Bandung.
- Himes, Gary K. *Mengembangkan Gagasan Kreatif Anda* dalam Timpe, A. Dale (ed). 1999. PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta.

- Kanter, Rosabeth Moss. 1999. *Inovasi: satu-satunya Harapan untuk Waktu Mendatang*. Dalam A. Dale Timpe (ed). *Creativity*. Diterjemahkan oleh Drs. Sofyan Cikmat. PT Elex Media Computindo. Jakarta.
- Kimberly, J. R., N. Evanisco, M. J. 1981. "Organizational Innovation: The Influences of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovation". Academy of Management Journal, 24: 689-713.
- Maslow, A. H. 1976. *The Father Reaches of Human Nature*. Penguin. Middle Sex.
- Munandar, Utami. 1999. *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Nazir, Muhammad. 1988. *Metode Penelitian* (cetakan ketiga). Penerbit Ghalia. Jakarta.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. and Dunham, R. B. 1998. *Organization-based Self Esteem: Contract Definition, Measurement and Validation*. Academy of Management Journal, 32: 622-648.
- Pierto, J. 1992. *Those Who Create*. Ohio Psychology Press. Dayton, Ohio.
- Rahmat, Jalaluddin. 1999. *Psikologi Komunikasi*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Singarimbun, Masri. 1995. *Metode Penelitian Survey* (cetakan kedua). PT Pustaka LP3ES. Jakarta.
- Soetjipto dan Kosasi, Rafli. 1999. *Profesi Keguruan*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Stain, M. I. 1974. *Stimulating Creativity*. Vol 1 Academy Press. New York.
- Sudjana. 1997. *Statistika untuk Ekonomi dan Niaga* (edisi ketiga). Penerbit Tarsito. Bandung.
- Torance, E.P. 1988. *Education and The Creativity Potential*. Minnesota University Press. Minneapolis.
- West, Michael, A.2000. *Developing Creativity in Organizations*. Kanisius. Yogyakarta.
- Weiss, W.H. 1995. *Menjadi Inovatif akan Menguntungkan*. Dalam A. Dale Timpe (ed). *Creativity*. Diterjemahkan oleh Sofyan Cikmat. PT Elex Media Computindo. Jakarta.

Winardi. 1991. *Kreativitas dan Teknik-teknik Pemikiran Kreatif dalam Bidang Manajemen*. PT Citra Aditya Bakti. Bandung.

———. 1991. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. PT Mandar Maju. Bandung.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E. and Griffin, R. W. 1993. Toward A Theory of Organizational Creativity. Academy of Management Review, 18: 293-321.